الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس(تخصص عمل وتنظيم)

رقم التسجيل:............

الرقم التسلسلي:.........

الموضوع:

النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة

لدى عمال مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم النفس العمل و التنظيم

من إعداد الطالب:

- سماتي حاتم

تحت إشراف الأستاذة :

* حمداش نوال

لوكيا الهاشمي– أستاذ التعليم العالي– جامعة منتوري قسنطينة– رئيسًا

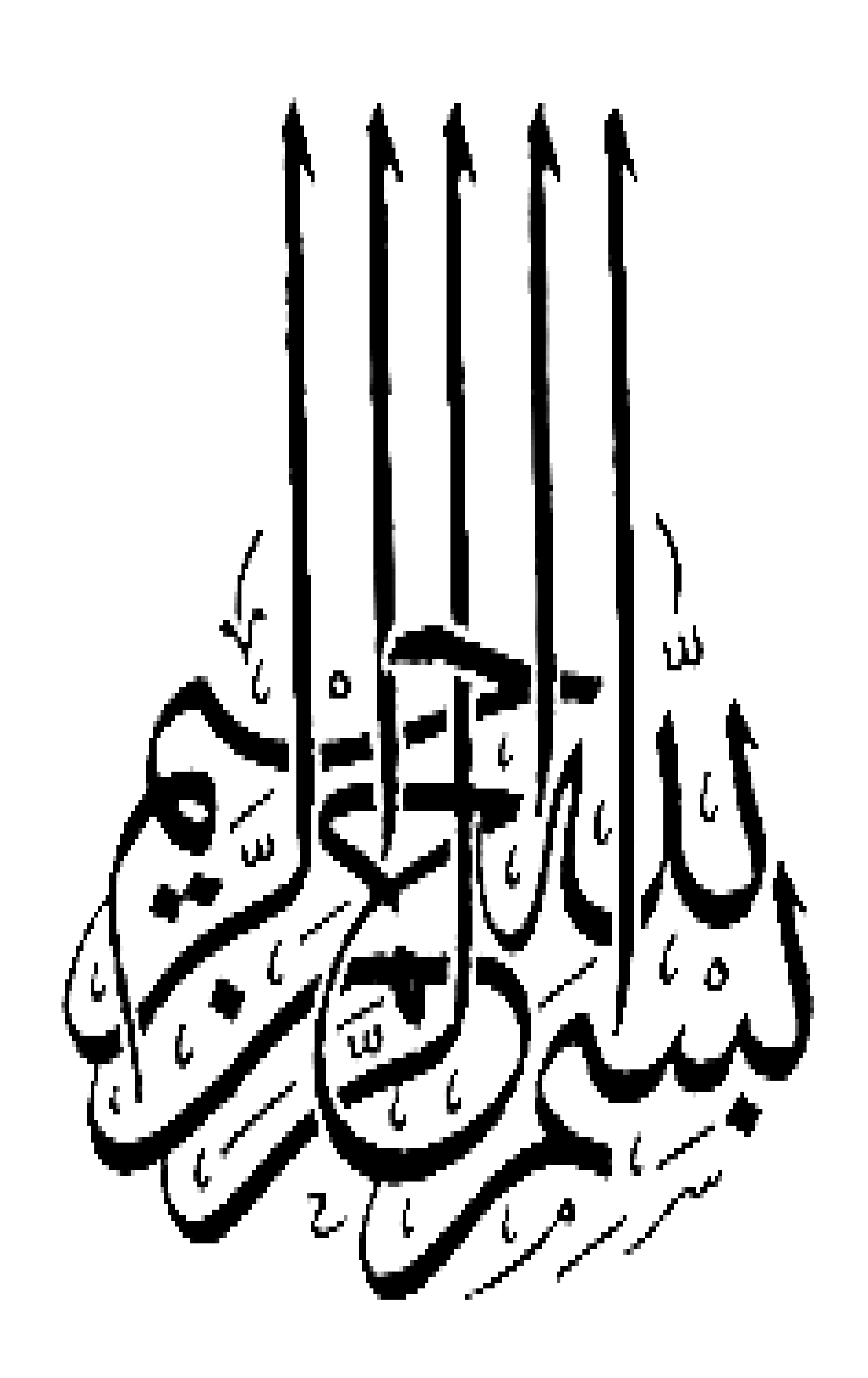
حمداش نوال – أستاذ محاضر – جامعة منتوري قسنطينة– مشرفًا

شلبي محمد – أستاذ التعليم العالي– جامعة منتوري قسنطينة– عضوا مناقشًا

العايب رابح – أستاذ التعليم العالي– جامعة منتوري قسنطينة– عضوا مناقشًا

السنة الجامعية

2011/2010


بسم الله الرحمن الرحيم

دعاء

﴿اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا و لا باليأس إذا فشلنا بل علمنا دائما أن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح ،اللهم ساعدنا أن نقول كلمة الحق في وجه الأعداء و لا نقول كلمة باطلة تكسب الضعفاء ،اللهم إذا منحتنا تواضعا فلا تفقدنا اعتزازا بكرامتنا﴾.

إهـــــداء

إلى الوالدين العزيزين وجميع أفراد أسرتي الكريمة

ولكل الذين قدموا لي يد المساعدة من قريب أو من

بعيد و إلى كل أصدقاء الدراسة بدون استثناء

إلى حاملي رسالة العلم و المعرفة – حماة العقل

والفكر

أهدي ثمرة جهدي

شكر وتقدير

نتوجه إلى الله بالشكر والحمد له القائل في كتابه العزيز

﴿ ولإن شكرتم لأزيدنكم... ﴾ [سورة إبراهيم الآية 08]

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة **حمداش نوال** التي تكرمت و شرفت على هذا العمل و تفضلت علينا بنصحائها و توجيهاتها، و إلى كل فرد قدم لي يد العون في إنجاز هذه الدراسة و أخص بالذكر عمال مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة

فهـــــرس الدراســـــة:

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة:

يقول المثل العربي " إن الفرق بين الصحراء والحديقة الغناء ليس الماء وإنما الإنسان"

بالفعل فالإنسان قد كرمه و فضله الله سبحانه و تعالى بنعمة العقل التي تحرك مشاعره و تحكم تصرفاته و التي لا تضاهيها القوة و السرعة لدى الآلة، إنها الهبة الإلهية التي يجب على الجميع احترامها و تقديرها و الوقوف عندها للاستفادة منها و تعديل السيئ للحصول على الأحسن

لهذا فقد أصبح التنافس على اكتساب أفضل الموارد البشرية بين المؤسسات الصناعية و الخدماتية على حد سواء أمر واضح للعيان، بل تعدى الأمر لذلك فقد أصبحت المؤسسات تصنع المورد البشري و تستثمر فيه،لكن كي تدخل المؤسسة في ضمار هذا النوع من الاستثمار وجب عليها أن تقوم ببعض التضحيات، فالتكاليف التي تتحملها المؤسسة ضمن عمليات التوظيف و التدريب و التحفيز و غيرها تدر عليها عائدا لا يضاهيه ثمن و هو القيمة المضافة للفرد في المؤسسة و التي قد تكون في شكل آداء متميز من شأنه أن يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تضمن لها الاستمرارية.لكن لنجاح هذا النوع من الاستثمار و تحويل التضحية إلى عائد يجب أن يتوفر في المؤسسة شخص على قدر المسؤولية هذه و يعي أهمية العنصر البشري في إحداث الفارق و التغيير، والأكيد أن هذا الشخص هو القائد الحكيم و الرشيد الذي يساعد على حل المشاكل التي تعترض طريقه و يحسن استعمال الوسائل في وقتها و بمقدارها المخصص لذلك.

لهذا تعتبر القيادة Leadership إحدى الصفات المميزة التي تطمح إليها الشخصيات المسئولة، وتصبو إليها العقول الواعية بأهدافها على مر العصور، بل أنها شكلت سمة كونية لأي تنظيم نشط يسعى للبقاء على هذا الكون. ولا يستطيع أحد أن يجزم بأن القيادة ابتداع إنساني بحت، ذلك لأن كثيراً من التنظيمات الإنسانية وغير الإنسانية التي عاشت في بقاع مختلفة من الكرة الأرضية قد عرفت بعض أشكال القيادة التي شكلت لها نوعاً من أنواع القوة، وبالتالي ساعدتها على البقاء. ولهذا فإن القيادة تشكل إحدى سمات الممالك الإنسانية وغير الإنسانية منذ قديم الزمن، ويمكن القول بأن الإنسان قد تعلم من الممالك الأخرى على مر العصور .. طرقاً كثيرة في ممارسة القيادة وتحقيق الهدف. إن المتتبع لتطور القيادة يجد أنها قد برزت في كل المجتمعات الإنسانية منذ أقدم العصور.. حتى لو لم يكن تنظيمها رسمياً بالصورة المعروفة، ولعل من أمثلة ذلك بروز وظيفة رب الأسرة، وشيخ القبيلة في المجتمعات التقليدية والقبلية التي سادت في أفريقيا وأمريكا اللاتينية وآسيا. وحيث أن المجتمعات الإنسانية قد تعلمت

أفضل طرق العيش من خلال التراكم المعرفي لديها، والخبرات والتجارب التي مرت بها، فإن ذلك قد جعلها تعتمد على وظيفة القيادة كواحدة من تلك الخبرات لتسيير أمورها وتحقيق مهامها. وقد طورت تلك المجتمعات نموذج القيادة. خاصة عندما ظهرت التنظيمات الرسمية، وسيطرت الحكومات على مجريات الأمور في البلاد المختلفة. و للقائد أدوار كثيرة وجب عليه أن يلم بها و يكون على دراية تامة بهذه الأدوار و لعل أبرز دور للقائد هو العمل على السير الحسن للمؤسسة أو التنظيم الذي يقوده ومن بين الأعمال التي يقوم بها لضمان السيرورة الجيدة للمؤسسة أو التنظيم هو مراعاة العمال و احتياجاتهم فالعمال هم العصب المسير للمؤسسة ككل. فالقائد الكفىء هو الذي تربطه علاقات جيدة مع الجماعة التي يقودها و يسهر من أجل نجاح هذه العلاقة لما لها من فوائد بالنسبة للمؤسسة من جهة و لجماعة العمل من جهة أخرى.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

إشكالية البحث:

تعرف المنظمات و المؤسسات الجزائرية على غرار المؤسسات العالمية الأخرى تطورات و تغيرات ملحوظة وذلك لما يلحظه العالم من تطورات علمية و تكنولوجية تستدعي أن نواكبها و نسير معها و إلا بقينا في آخر الركب، لهذا فإن للمنظمة أهمية بالنسبة للفرد والمجتمع وعلى هذا تعرف المنظمة في عمومها على أنها تجمع لفردين أو أكثر في إطار هيكل تنظيمي بغية تحقيق الأهداف المنشودة وفقا لركائز ودعائم معينة، منها القيادة حيث تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمة و إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات الواعية فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه و تتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها.

القيادة الفعالة تعد سلعة قيمة في سوق يتميز بالنقص في الكفاءات القيادية الفعالة التي ترجع أسبابها إلى عظم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق القائد والتي لا يتحمل أعباءها إلا قلة من الأفراد ممن تتوفر فيهم خصائص القيادة.لهذا فقد صنف الباحثون القيادة إلى عدة أنماط فهناك من يصنفها على أساس مصدرها وهناك من يصنفها على أساس السلوك القيادي، أما التصنيف الثالث فهو على أساس الأسلوب القيادي المتبع، ويعتبر هذا الأسلوب الأخير الأكثر شيوعا و ينقسم إلى ثلاثة أساليب وهي النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي البيروقراطي والنمط القيادي الفوضوي.

وقد أدى تعقد العمليات الإدارية و كبر حجم المنظمات، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات إلى مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة. ولذلك تحظى القيادة باهتمام كافة المجتمعات، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، وأصبح واضحا أن تقدم الأمم ما هو إلا نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها في العديد من المجالات، ولذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لآداء دورها القيادي على أفضل وجه.

و لقد
نشأت الحاجة للقيادة من وجود الجماعة، فالقيادة توجد حيث توجد الجماعة. و الوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة ولصالحها في عملية اجتماعية تحتاجها كل جماعة تريد أن تحقق تعاملا اجتماعيا ناجحا بين أفرادها لتحقيق أهدافها. و القيادة يمكن أن تكون لمجموعة أفراد كما يمكن أن تكون لفرد واحد في وقت معين و في جماعة معينة من الأفراد، و الشخص الذي يقوم بالدور القيادي هو أكثر أفراد الجماعة إحساسا بحاجاتها للأسلوب الأمثل لتحقيق أهدافها. ولا نستطيع أن نسمي القائد قائدا ما لم تكن هناك جماعة ، إذ لابد من توفر جماعة يقودها نحو تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الجماعة في نفس الوقت. فالجماعة عنصر مهم لبلوغ تلك الأهداف، لأنه لا يتم اللجوء إلى الجماعات في العمل إلا عندما تكون الوظائف والمهمات صعبة ومعقدة ولا يمكن إنجازها من قبل شخص واحد.

إن لكل جماعة خصائص تميزها عن الجماعات الأخرى، لهذا فإنه كان لزاما على كل قائد يريد التعامل مع الجماعة التي يشرف عليها أن يتعرف على خصائصها وأهميتها وبنائها ومدى تماسكها، وأهدافها وديناميكيتها والتفاعل الاجتماعي داخلها، بين عناصرها من جهة وبينها وبين الجماعات الأخرى من جهة ثانية.

وهكذا فنظرا لأهمية الموضوع المطروح والذي يتعلق بالنمط القيادي المتبع و علاقته بتماسك جماعة العمل، حيث أن اختيار النمط القيادي المناسب لكل منظمة يحتاج إلى بحث ظروف المنظمة الداخلية التي تمارس فيها القيادة واختلاف خصائص العاملين، إذ لا يوجد نمط قيادي مثالي يطبق على كل المنظمات.ومن هذا المنطق للدراسة كانت مشكلة البحث التي تنطلق من التساؤل العام التالي :

هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي المتبع وتماسك جماعة العمل ؟.

أمل التساؤلات الفرعية فكانت كالتالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي وتماسك جماعة العمل ؟.
- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي البيروقراطي وتماسك جماعة العمل ؟.
- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الحر وتماسك جماعة العمل ؟.
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول استجابتهم لمحاور الدراسة (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي البيروقراطي، النمط القيادي الفوضوي، تماسك الجماعة) باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية التالية(الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوظيفة في المؤسسة، سنوات الخبرة).

فرضيات البحث:

الفرضية العامة:

– توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي المتبع و تماسك جماعة العمل لدى عمال مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة.

الفرضيات الجزئية:

– توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي وتماسك جماعة العمل.

– توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي البيروقراطي و تماسك جماعة العمل.

– توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الفوضوي وتماسك جماعة العمل.

– هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول استجابتهم لمحاور الدراسة (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي البيروقراطي، النمط القيادي الفوضوي، تماسك الجماعة) باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية التالية(الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوظيفة في المؤسسة، سنوات الخبرة).

أهمية البحث:

كما هو معروف وشائع أن حب الإطلاع والبحث عن الحقائق من سمات الإنسان وما يستدعي التطلع والبحث في هذا الموضوع هو التعرف على الأنماط القيادية التي تساعد وتساهم بطريقة فعالة في تماسك جماعة العمل. ونظرا للإخفاقات المتكررة داخل المنظمة الجزائرية بصفة خاصة و غيرها بصفة عامة وتكرار سماعنا عبارة تغيير القيادات من أجل الإصلاح و النهوض بهذه المنظمات.

وكذلك الكشف والمعرفة العلمية للأنماط القيادية و إبراز ا لصورتها و تأثيرها في المجالات المهنية " تماسك الجماعة كحالة ".

ومحاولة الإطلاع عن الظاهرة وربطها بأسبابها، لمحاولة تمكين الدارس المختص من الوقوف على هاته الأسباب لمعالجتها وتفاديها أو التقليل منها لاحقا.

أهداف الدراسة:

- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة و علاقتها بتماسك الجماعة
- تقديم صورة حية للمؤسسة الجزائرية من خلال إبراز مخلفات الأنماط القيادية على تماسك الجماعة.
- الوقوف على هاته الأنماط القيادية المتبعة.
- الوقوف على مدى تماسك جماعة العمل داخل المنظمة الجزائرية.

تحديد مصطلحات البحث:

- النمط القيادي:

ويقصد بالنمط القيادي في هذا البحث :

" هو النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العمال وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة من طرف المنظمة من جهة ومن طرف العمال من جهة أخرى ".وتنقسم الأنماط القيادية إلى ثلاثة أنماط وهي:

- النمط القيادي الديمقراطي:

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة و يشركهم في اتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم، فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادئ الجماعة، ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون، مضاعفة الإنتاج، وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به.

- النمط القيادي البيروقراطي:

يتميز القائد البيروقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته وهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل، فهو لا يفوض سلطته حتى البسيطة منها بل يسعى دائما إلى توسيع دائرة سلطته و صلاحيته وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرار ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من العمال أو حتى استشارتهم في ذلك.

- النمط القيادي الفوضوي:

ويطلق عليها كذلك القيادة الفوضوية أو المطلقة أو غير الموجهة. وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد. ويقوم هذا النمط على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء وهذا يعني تنازل القائد عن سلطة اتخاذ القرار، ويصبح القائد في حكم المستشار ولا تصبح لديه أية سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول حتى التأثير عليهم.

- تماسك الجماعة:

و يقصد به القوى التي تربط أعضاء الجماعة ومدى جاذبيتهم لبعضهم البعض و التي تقاوم كل القوى المضادة و الهادفة إلى تفكيك هذه الجماعات و يتضمن التماسك شعور الفرد و الأفراد بانتمائهم إلى الجماعة و الولاء لها وتمسكهم بعضويتها و معاييرها وعملهم معا في سبيل هدف مشترك.وهناك بعض العوامل التي لها تأثير بالغ على تماسك أو عدم تماسك الجماعة مثل النمط القيادي.

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة الخاصة بالأنماط القيادية:

الدراسات العربية:

دراسة سعيد لوصيف(1995)

كانت الدراسة تحت عنوان: أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، و تمثلت أهمية الدراسة في توضيح أهمية دراسة المنظمات و السلوك التنظيمي و اهتمام عدد كبير من الباحثين في علم النفس و علم الاجتماع بمثل هذه الدراسات. حدد الباحث هدفه في أنه يتخذ من النظرية الموقفية"فيدلر" " Fiedler" إطارا نظريا بهدف فحص مشكلة التغيير التنظيمي، في علاقته بالقيادة التنظيمية و محاولة فهم ما إذا كان التغيير التنظيمي يحدث نتيجة تغير سياق القيادة التنظيمية، أو أن تغير سياق القيادة التنظيمية يحدث نتيجة إدخال التغيير التنظيمي(الهيكلي) على مستوى المؤسسة كلها. و كان طرح الإشكال على النحو التالي:

هل تعد القيادة التنظيمية متغيرا هيكليا أو متغيرا موقفيا في عملية إحداث التغيير التنظيمي؟

و انطلاقا من هذه الإشكال طرح الباحث سؤالين:

أ- من بين هذين النمطين القياديين: نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، و نمط الاهتمام بإنجاز العمل، ما النمط الذي يميز كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية ميدان البحث؟

ب- من بين هذين الموقفين: موقف علاقات القائد بالأتباع، و موقف وضعية سلطة القائد، ما الموقف الأكثر ارتباطا بكل نمط قيادي في كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية؟

كما كانت فروض البحث كالتالي:

- يختلف قادة مستويات الإشراف التنظيمي في نمط القيادة الذي يميز كل مستوى من المستويات المدروسة، و ذلك تبعا لوضعية سلطة كل قائد و علاقته بأتباعه الذين يقعون تحت إشرافه.

كما وضع الفروض الفرعية الآتية:

- يوجد فرق بين قادة مختلف مستويات الإشراف التنظيمي في نمطي القيادة التنظيمية(نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و نمط الاهتمام بإنجاز العمل).
- يوجد ارتباط بين متغير وضعية سلطة القائد و نمط القيادة التنظيمية.
- يوجد ارتباط بين متغير علاقات القائد بالأتباع و نمط القيادة.

أما عينة البحث فقد كانت تتكون من مجموعة من المشرفين، اختيروا بطريقة قصدية(فئة المشرفين الرسميين)بلغ عددهم 104 مشرفا من أصل 123 مشرفا.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– أظهرت النتائج الخاصة بمقياس نمط القيادة لقادة المستويات الإشرافية الأربعة(رؤساء الفرق، المراقبون، رؤساء الورشات، رؤساء المصالح) أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي الأول متوسط و نتائج قادة المستوى الإشرافي الثاني من جهة، وبين متوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي متوسط نتائج المستوى الإشرافي الثالث من جهة أخرى.

بمعنى أن قادة هذه المستويات يتسمون بنفس النمط القيادي و هو ذلك النمط الذي يهتم بالعالقات الإنسانية أكثر من الاهتمام بإنجاز العمل، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العلاقات التي تربط بين القادة و الأتباع.

– أما فيما يخص متغيرا وضعية السلطة و علاقات القائد بالأتباع و ارتباطهما بنمط القيادة فقد أثبتت الدراسة أن قادة هذه المستويات يتصفون بوضعية سلطة ضعيفة فالمتوسطات الحسابية تؤكد أن قيمة(ف)=2.12 غير دالة إحصائيا، مما يؤكد عدم وجود اختلاف بين وضعية سلطة قادة المستويات الإشرافية الأربعة و التي تتميز بوصفها ضعيفة.

دراسة "فاضل حميد مزعل" "فيصل عبد اللطيف الخشالي"و"عواطف علي حسن": وبهدف هذا البحث إلى دراسة الأبعاد التنظيمية وأثرها في نمط القيادة والمشاركة المتبعة من طرف عينة م ن المدربين في القطاع العام الصناعي العراقي، وأثـر ذلك في قدرة منظمات هذا القطاع في تحقيق أهدافها بنجاح، وعليه يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1– التعرف على أثر الأبعاد التنظيمية المتمثلة بحجم المنظمة ونوع الملكية، ونوع الوظيفة والمستوى الإداري على نمط القيادة ومشاركة المديرين في القطاع الصناعي العراقي.

2- تحديد طبيعة العلاقة بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة وأثرها على أهداف المنظمة من الوجهة السلوكية.

3- إجراء مقارنة ين النتائج التي يتوصل إليها بالنسبة لعينة البحث وما تم التوصل إليه في الدراسات التي تضمنها الجانب النظري ، من ة اجل الوقوف على أهم الفروق الاجتماعية والثقافية المؤثرة في سلوك المدير العراقي وسائر المديرين في بعض البلدان المتقدمة والنامية

وقد جاءت فرضيات الدراسة كما يلي:

1- ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة حيث يؤثر حجم المنظمة ،ونوع ملكيتها، ونوع الوظيفة التي تمارسها، والمستويات الإدارية في نمط القيادة المستخدم بين المديرين .

2- ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات حيث يؤثر حجم المنظمة ونوع ملكيتها ،ونوع الوظيفة التي تمارسها المنظمة والمستويات الإدارية في نمط مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .

3- ترتبط فاعلية المنظمة في تحقيق أهداف العمل السلوكية بعلاقة معنوية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة والمشاركة .

انبثقت عن كل فرضية فرضيات جزئية أو فرعية، م ن أجل اختبارها صمم الباحثون استمارة اعتمادا على بعض الدراسات لقياس الأبعاد التنظيمية

حجم المنظمة،نوع الملكية ،نوع الوظيفة و المستوى الإداري. طبقت الاستمارة على عينة عشوائية من مديري35 منظمة صناعية (45 قطاع عام و35 قطاع مختلطو20 قطاع خاص).

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلي:

1- إن غالبية المديرين (عينة البحث) في منظمات القطاع الصناعي العراقي يميلون إلى إتباع الأسلوب التسلطي في الإدارة ،هم حريصون على التقيد بالتعليمات الرسمية في سياقات العمل الإداري، كما أنهم يعتبرون أسلوب الثواب والعقاب هو أفضل الأساليب الرقابية في دفع العاملين إلى تنفيذ وإجاباتهم .

2- اتجاهات معظم المديرين نحو مشاركة مرؤوسهم في اتخاذ القرارات إلى إتباع أسلوب المشاركة غير المباشرة من خلال ممثليهم في مجالس الإدارة واللجا ن الاستشارية ،وكان الدافع الأقوى في ذلك حرصهم على تنفيذ التعليمات الرسمية المركزية التي تؤكد على ضرورة مشاركة العاملين مع الإدارة في اتخاذ الفرارات.

3- أكدت النتائج أن نموذج البحث وفرضياته المتعلقة بالعلاقة بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة وفاعلية المنظمة هو نموذج ساري المفعول نسبيا .

4- بالرغم من ظهور نتائج التي أيدت نموذج البحث إلا أنه لا يمكن إغفال أن لخلفيات المديرين الاجتماعية والثقافية في القطاع الصناعي العراقي الأثر الواضح في الأنماط القيادية التي يتبعونها في الإدارة واتجاهاتهم نحو مشاركة مرؤوسيهم في اتخاذ القرارات.

2-الدراسات المتعلقة بتماسك جماعة العمل:

2-1- دراسة سايلز: Sayles

حاول سايلز أن يميز بين جماعات العمل وأن يصنفها طبقا لسلوكها بصفة خاصة،أي طبقا للأساليب التي تستخدمها لحل مشكلاتها اليومية ومدى إستجابتها للإدارة و الإشراف. ونموذج الأشخاص الذي تعترف بهم كقادة لها .ولقد إستطاع سايلز يميز بين أربعة نماذج لجماعات العمل مستندا في ذلك على معلومات و بيانات جمعت عن طريق الملاحظة و المقابلة التي أجريت على **300** جماعة عمل في ثلاثين مصنعا تقوم بصناعات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية وقد تميزت كل جماعة من تلك الجماعات بسلوك خاص يبقى مميزا لها رغم تغير الأشخاص .فالجماعات السلبية (مثل الكثير من العمال غير المهرة) تقل فيها المعارضة و الشكوى، وتتميز بقيادة غير واضحة وبوحدة داخلية ضئيلة ،وهي لا تعبر في نظر الإدارة عن تعاونية أو جماعات على مستوى عالي من الإنتاج،كما أنها تلعب دور بسيط في الأعمال النقابية.

أما الجماعات الضالة (كعمال خطوط التجمع في صناعة السيارات) فهي أكثر اتحادا من الجماعات الأولى،كما أنها أكثر تضلما ،ولكن أعضاءها لا ينضبطوا إتجاه السلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة،وغالبا ما تكون القيادة فيها على درجة عالية من التركيز وهي تعتبر في نظر الإدارة جماعات متمرة وغير راضية ،كما أنها تلعب دورا إيجابيا في النقابة خاصة في المراحل التنظيمية.

وتتميز الجماعات الإستراتجية بأعلى مستويات التظلم و كثيرا ما تمارس ضغوط كبيرة بطريقة مستمرة ورشيدة،تأكيدا لمصالحها الخاصة،وهي على درجة عالية من الوحدة الداخلية كما تشارك مشاركة فعالة في أنشطة النقابات وتكون مصدرا لقيادات عديدة، هذا فضلا عن أن تقارير الإدارة عنهم كعاملين تكون حسنة الى حد ما،على المدى الطويل

أما الجماعات المحافظة(كصناع الملابس)فهي أكثر الجماعات ثباتا وأعلاها من حيث الوحدة الداخلية،وتعتبر في نظرة الإدارة أكثر العاملين رضا،وهي عادة ما تستخدم ضغوط راضعة لإنصاف بعض المضالم الخاصة،كما أنها أقل إيجابية فيما يتعلق بالأعمال القيادية للإشراف

والإدارة، بل أرجعتها إلى الطريق التي من خلالها تتأثر العلاقات بالتكنولوجيا وتقسيم العمل داخل المصنع.

فلقد أثرت هذه العوامل تأثيرا قويا في البناء الداخلي للجماعات ببعضها البعض،حتى أن مستوى التنظيمات كان يبدو مرتبط-بصفة أساسية- بمكان جماعة العمل بالنسبة للجماعات الأخرى داخل المصنع.

فقد كانت الجماعات ذات المكانة المتوسطة هي أكثر ايجابية وتظلما،كما كان النموذج المستخدم للضغط و التأثير يبدو مرتبطا بالتنظيم الداخلي للجماعة،فلقد كانت أوجه النشاط تخطط و تضبط على أكمل وجه في الجماعات التي تعمل بطريقة مستقلة .وعلى الرغم من أن سايلز ومن خلال تحليله الذي إشتمل أيضا على تقدير لتغيرات السلوك على مدى الزمن ،يمكن أن يعدل بلا شك في ضوء نتائج بحوث أخرى تالية،إلا أنه مع ذلك يمثل خطوة هامة في دراسة سلوك جماعة العمل.

فقد درست فيه إختلافات السلوك دراسةمنظمة وذلك في علاقاتها بالبناء الإجتماعي،ونظم الإنتاج السائد في المصنع،حتى يمكن النظر إلى السلوك في سياقه التنظيمي،وقد خلا تحليله من إفتراضات التوافق بين مصالح العمال و الإدارة،لأنه إرتكز في الحقيقة على مظاهر الصراع كما إشتمل على النشاط النقابي .وقد تميزت جماعات العمل ذات المصالح الإقتصادية البمشتركة، و التي تحدوها رغبة كبيرة لتغير وضعها من أجل حماية مصالخها وتحقيق أهدافها.

وعن الجماعات غير الرسمية التي وجهت بحوث العلاقات الإنسانية الأنظار اليها كمصدر من مصادر الإشباع الإجتماعي و الإستقرار لدى العامل(باركر وآخرون.ص ص160-159).

2-2- دراسة ليبتون:Lupton

لقد قام ليبتون بدراسة في ورشتين صغيرتين واستخدم فيها طريقة الملاحظة بالمشاركة ،وكان من نتيجة هذه الدراسة أن اضطر الباحث أن لا يهتم فقط بالسياق التنظيمي،بل اهتم أيضا بالعوامل الموجودة خارج المصنع،حتى يستطيع تفسير سلوك جماعة العمل،اذ تبين له أنه رغم أن نظام الأجور في كلتا الورشتين كان يستخدم نفس الحوافز .إلا أن عمال الورشة الأولى(وهي ورشة لتجميع أجزاء المحولات الكهربائية الصغيرة) لم يستجيبوا بالطريقة التي كانت تقصدها الإدارة ،بل على العكس من ذلك إستخدم العمال حيلة وقائية متقفة لتثبيت مكاسبهم وتدعيم جهدهم ،مثل هذا الإنتظام في الإنتاج،ولم يكن هذا الإختلاف راجعا في نظر العمال إلى تفوق نظام الحوافز في أحدهما دون الآخر ،كما لم يكن في نظر الإدارة و المشرفين إلى إختلاف مستويات الإشباع الإجتماعي،أو إختلاف المهارات القيادية أو حتى إختلاف الكفاءات الإنتاجية.1

لقد كان تفسير هاته الإختلافات يكمن كما ذهب ليبتون فيما تتضمنه جماعة العمل من إختلافات داخلية،ففي مصنع تفصيل الملابس مثلا لم يحاول العمال على العكس مما توقعه ليبتون أن يمارسوا أي وسيلة للضبط الجمعي على نظام الحوافز .كما أن نظام الأجور يتميز أساسا بإنهيار عملياته وعدم إنتظامه لفترات طويلة.

أما نظام الأجور فقد تحدد عن طريق (الأجر بالقطعة) دون أن يكون هناك نظام معقد للإيجازات يتيح الفرصة لوجود حيلة وقائية ،أما جماعات الأصدقاء و التجمعات الإجتماعية فكانت مطابقة لتجمعات الإنتاج ولم يكن هناك إتجاه جمعي نحو تغيير نظام الإنتاج و الأجور،بل كان الإتجاه السائد يتمثل في إهتمام كل فرد بمصالحه الخاصة، وعلى أي حال فإن هاته العوامل لم تكشف عنها دراسة الورشة الأخرى إلى جانب ما أشار اليه ليبتون من عدم الرغبة في الضبط و السيطرة من جانب العمال كانت مرتبطة بعوامل خارجية أي بالبيئة الإجتماعية و الإقتصادية للورشة.

فالصناعة التي تقوم بها تتألف من منشآت صغيرة.توجد في سوق غير مستقر ومليء بالتنافس، كما أن البطالة الموسمية ظاهرة معروفة وعامة فيها،وتمثل تكاليف العمال نسبة كبيرة جدا من التكاليف الكلية، كما أن النقابة تعتبر ضعيفة وبخاصة على مستوى الورشة.1

هذا إلى جانب أنه ليس هناك نمط للتسامح،مثل النمط الذي يوجد في الورشة الأخرى بما له من بيئة إجتماعية و إقتصادية مختلفة تماما.

وفي ضوء إختلافات البيئة و العلاقات الإجتماعية ونظم الإنتاج داخل كل من الورشتين ، كان سلوك جماعات العمل يبدو أمام ليبتون وكأنه يمثل تقدير واقعي لمصالح العمال و إهتماماتهم ، وذلك في ضوء المعرفة المتاحة لهم.

وعلى العكس من تحليل نتائج حجرة الملاحظة لم تكن هناك أي فكرة لتفسير السلوك في حدود منطق العواطف.

وقد ذهب ليبتون إلى ما وراء التنظيم نفسه ، ولذلك كان مدخل دراسته مؤديا إلى مزيد من البحوث المنظمة التي يقارن بين عوامل السياق و علاقاتها المتداخلة ،كأساس ملائم للدراسات المقبلة(باركر وآخرون.ص160ص161).

2-3- تجارب دويتش:

كون دويتش عشر مجموعات تجريبية متكافئة في القدرة على حل مشكلات في العلاقات الإنسانية وكان عدد كل جماعة طلاب جامعيين يدرسون منهج بعنوان (مدخل لعلم النفس.(

ووزعت الجماعات عشوائيا على موقف تنافس وموقف تعاون، وقد طلب من كل جماعة العمل في حل مشكلات في العلاقات الإنسانية وكانت مدة الدراسة ستة (06) أسابيع متتالية إجتمعت الجماعة خلالها مرة كل أسبوع لمدة ثلاث ساعات متتالية. وكان يذكر للمجموعات في الموقف

التعاوني أن أدائها سوف يقدر على أساس مقارنتها بالجماعات الأخرى المتشابهة.أي أنها سوف تقيم بوصفها جماعة.1

أما الجماعات في الموقف التنافسي فانه كان يذكر لها أن كل عضو يحصل على درجة مختلفة تتوقف على مساهمته النسبية في حل الجماعة لمختلف المشكلات.

وقد توصل دويتش إلى أن، الجماعة التعاونية التي قورنت بالجماعة التنافسية تتميز بما يأتي:

وجود دافع فردي قوي لإكمال العمل الجماعي و الشعور بالواجب نحو الآخرين.

وعي أكبر بالإعتماد المتبادل بين الأعضاء.

تفاعل أكبر واتصال أعمق بين الأفراد.

شعور أكبر بالرضا عن عمل الجماعة.

تعبير أكبر عن روح الصداقة و التقدير المتبادل في المناقشات.

إستمتاع أكبر بالعمل وتفوق على الجماعات التنافسية كما و كيفا .(بركات حمزة حسن، 2008،ص58).

2-4- دراسة مورينو:

قام مورينو بدراسة في مدرسة نيويورك التدريبية للفتيات حيث طلب منهن إجراء بحث حول إنخفاض الروح المعنوية والافتقار لنظام معين للبحث.

طلب مورينيو من كل فتاة إختيار 5 فتيات أخريات تحب أن تشاركهن المسكن وترتبهن حسسب الأفضلية .فتوصل إلى تحديد الأنماط الأساسية للأنوية الإجتماعية التي تقوم عليها الجماعات غير الرسمية وحددها فيما يلي:

-1كانت أكثر النويات الأولية وضوحا الإختيار الأول المتبادل بين فردين أو أكثر لبعضهم البعض .ويمكن تمثيل ذلك بالأزواج أي إثنين أو مثلثات أو أشكال أكثر تعقيدا.

-2إختيارات غير متبادلة يمكن تمثيلها بسلاسل من أي عدد من الأفراد مثلا إختيار"ب" للفرد "ج"و"ج" يختار"د". وهكذا.

-3الشكل الذي وصفه مورينو بالنجمة الناتج عن تجمع عدد كبير من الإختيارات لفرد واحد بجاذبية متباذلة أو لا مبالاة أو نفور.

-4كما نجد كذلك القوي ففي مقابل الفرد الشعبي أو المحبوب .فقد يكون الشخص الإجتماعي محل عدد كبير من الإختيارات من داخل جماعته .ومن آخرين معزولين نسبيا عن باقي الجماعة .ولكن بالرغم من ذلك قد يكون تأثر ضئيلا نتيجة الاتصالات المحددة بينه وبين معجبيه .وعلى العكس من ذلك قد يتميز شخص لا يختاره إلا عدد ضئيل من أفراد الجماعة بتأثير قوي بفعل الإرتباطات المتشعبة لهؤلاء الذين يميل بالنسبة لهم مركز جذب.1

-5أفراد منعزلين الذين لا يختارهم أحد وإن كان من الممكن أن يختاروا أفراد آخرين قليلوا العدد،وكثيرا ما يعاني مثل هؤلاء من سوء توافق وعدم رضا .وحسب مورينو قد يشكلون مركز البؤرة فيما يطرأ على العلاقات بين الأفراد من تصدع وتنافر .(كامل محمد عويضة، 1996،ص66-67).

2-5- دراسة عبد الكريم سعيد محمد:

وقد قام بدراسة حول الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع في شركة الأسمدة السعودية.

وتوصل إلى أن العمال المنتمون إلى جماعات غير رسمية يرتفع مستوى إنتاجهم ويقل التغيب ويرغبون في البقاء في المصنع أكثر ومستوى رضاهم مرتفع . 1

وأثبتت هذه الدراسة أن الإستقرار عامل مهم في تكوين الجماعات غير الرسمية .إذ وجد أن الجماعات غير الرسمية بين العمال السعوديين أكثر من غيرهم لأنهم أكثر إستقرارا مقارنة مع غيرهم من العمال .وكلما كان التفاعل بين أعضاء الجماعة الرسمية كلما زادت فرص تكوين الجماعات غير الرسمية.

ووجد الباحث أن هناك لفروق إتفاق بين أهداف الجماعات غير الرسمية وبين أهداف المؤسسة،فالوظائف التي تؤديها الجماعات غير الرسمية من إشباع الحاجات الإجتماعية و النفسية لأعضائها كالتخفيف من الشعور بالملل وحل الخلافات مع الرؤساء و المشرفين المباشرين أو الزملاء جعل جماعات العمل غير الرسمية بناءا مسيرا لأهداف المؤسسة أكثر منه بناءا مسوقا لها.1

إذن فالمؤسسة لا بد أن تكيف أهدافها العامة مع الأهداف التي تسعى الجماعات الغير الرسمية إلى تحقيقها من أجل عدم الدخول في الصراعات و التنافرات و بالتالي عدم تحقيق الأهداف المسطرة.(طلعت ابراهيم لطفي، 1995،ص171-173).

2-6-دراسة حسان الجيلالي:

قام الباحث بدراسة حول الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية أثبت من خلالها أن جماعات العمل غير الرسمية تتخذ موقفا سلبيا من الإدارة و التنظيم.أكدت الدراسة على وجود صراع وتعارض بين أهداف التنظيم الرسمي وغير الرسمي حيث تلجأ الإدارة إلى تفريق جماعات العمل ومعاقبة قادتهم غير الرسميين مما يزيد من تؤثر على العلاقات بينهم وقد تؤدي إلى تنافر وتصادم جماعات العمل.

هذه الحالة أدت إلى إحتدام الصراع الذي يتجسد غالبا في الإضراب ،وتوصل الباحث إلى أن الصراع السلبي وزيادة التعب وإنتشار الإشاعات أدت كلها إلى نشوء موقف سلبي لهذه الجماعات إتجاه التنظيم الرسمي.1

كما أكدت على أن البناء الداخلي للجماعات غير الرسمية يتمحور أساسيا حول التشابه في المهنة و الوظائف والقرب المكاني و الأقدمية في العمل و السن و الجنس .وتقارب المكانة الإجتماعية و الإنتماء إلى المجتمع المحلي الواحد.

حيث إعتبرها أسس ومحددات تعمل على تشكيل التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة.

(حسان الجلالي ،1985،ص249–250).

2–7– دراسة مظفر شريف:

تمت في معسكرات صيفية للأطفال، وقد بدأت بإحداث توجهات قيمية تنافسية وذلك عن طرق تقسيم المعسكر إلى جماعتين لا يوجد بينهما إتصال.وبمرور الوقت وجد أنه قد تكون لدى الفرد ولاءا شديدا للجماعة التي ينتمي اليها.

وأطلقت كل جماعة على نفسها إسما وكانت المباريات يسودها التنافس الشديد بين الجماعتين. وقامت الكثير من المشاجرات من كل جماعة على الأخرى، وقد تغيرت المواقف داحل الجماعة بما يتفق مع مواقف التنافس فأحتل مركز القيادة الأشد صلابة.وأشتدت مدة التمييز لدى كل جماعة بين الجماعة الداخلية و الخارجية . وإنقطعت كل الاتصالات الإيجابية بين الجماعتين.

وفي الجزء الثاني من التجربة كان الهدف هو تحويل التوجه من التنافس إلى التعاون.

وقد فشلت في تحقيق ذلك كل الإستشهادات بالتعقل و الحكمة و القيم الخلقية و حتى التهديد الخارجي،ولكن قبل إنتهاء المعسكر بقليل نجحت الإستراتجيات في تحويل الإتجاهات من التنافس الى التعاون وذلك بترتيب مواقف تتطلب التعاون مثل :تعطل الحافلة يتطلب تحريكه تظافرجهود الجميع.1

فقد توصل دويتش الى ان التعرض للمخاطر الخارجية أو الشعور بالحاجة إلى الخروج من مأزق ما يحتم على الأفراد الإنتقال من حالة التنافس إلى حالة التعاون ولو بصفة مؤقتة .

(بركات حمزة حسن،2008 ،ص57).

الجانب النظري

الفصل الثاني

القيادة

تمهيد:

إن المجتمع مبني أساسا على علاقات التفاعل، باعتبارها ترجمة للجماعة وهذه التفاعلات تحتاج إلى من ينظمها ويوجهها نحو انجاز الأهداف، وهذا لا يكون إلا عن طريق فرد يستطيع رسم الخطط، لأن المجتمعات الإنسانية تتطلع لبروز قائد، ذلك لأن القيادة هي أساس كل تنظيم والتي تقوم على عملية التأثير في الأفراد، فالقيادة بهذا المعنى هي ضرورة اجتماعية و نجاحها يكمن في كفاءة القائد وقدرته على فهم كيفية تطبيق الأعمال لتحقيق الأهداف، وعلى ضوء هذا يستحضرنا قول "لنابليون بونابرت " الذي سئل ذات يوم : كيف استطعت أن تولد الثقة في أفراد جيشك فأجاب: كنت أرد بثلاث على ثلاث، من قال لا أقدر قلت له حاول، ومن قال لا أعرف قلت له تعلم، ومن قال مستحيل قلت له جرب.

ولتوضيح هذا كله تعرضنا في هذا الفصل أولا إلى مفهوم القيادة و بعض المصطلحات المشابهة للقيادة و وظائف القيادة، ثم ثانيا قمنا بذكر النظريات المفسرة للقيادة ، أما ثالثا فذكرنا الأنماط القيادية والعوامل المحددة لأسلوب القيادة و مصادر قوة تأثير القائد، وفي الأخير تعرضنا إلى أهم العوائق التي يواجهها القائد وتكون حاجزا دون تحقيق الأهداف والغايات.

1- **مفهوم القيادة:**

يجمع خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية، وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة. ولكنه مع تعدد تعاريفها فإن هناك تقارب ملحوظ بين هذه التعاريف، ويرجع السبب في كثرة تعاريف القيادة إلى اختلاف وجهات نظر العلماء الذين قاموا بالبحث في هذا الموضوع، فكل فئة وضعت التعريف الذي يتفق مع المدرسة التي تنتمي إليها وسوف نستعرض مفهومها اللغوي ثم نتطرق إلى مفهومها الاصطلاحي:

أولا: القيادة لغة

قال ابن منظور : القود : نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، و يسوقها من خلفها، فالقود من الأمام و السوق من الخلف، و الاسم من ذلك كله القيادة.(ابن منظور، ص3748)

إن هذا التعريف يحدد نوعا ما مجال القيادة وموقعها و يفصلها عن المفاهيم التي يمكن أن تستخدم كمرادفات لها، و يركز على أن القيادة تكون في الطليعة، أي أنها عملية أمامية تنتج عنها عملية أتباع، و لا تقتصر على التوجيه و الإرشاد كما هي الحالة في عملية السوق والتي تكون بطبيعتها خلفية.

ثانيا: القيادة اصطلاحا

في دراسة قدمها هيث و زملاؤه، عرفوا القيادة على أنها نشاط وفعالية، تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين، كأفراد و جماعات نحو انجاز و تحقيق الأهداف المرغوبة.(كامل علوان الزبيدي، 1988،ص65). من خلال هذا التعريف يتضح أن عملية القيادة عملية نشطة و فعالة و هي عملية تأثير على سلوكات الآخرين و ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة.

يعرف تاتنبوم Tannunbaum القيادة على أنها تأثير شخصي متداخل، تمارس في موقف محدد، و تتضمن دائما محاولات من جانب القائد(المؤثر)، للتأثير على سلوك الأتباع (المتأثرين)، من أجل إتباع موقف معين(إيهاب صبيح، محمد رزيق، 2001، ص151). في هذا التعريف يتضح انه هناك مؤثر و متأثر، المؤثر هو القائد و المتأثر هم الأتباع.

حيث يعرف "أورد واي تيد" " Ordway tead"سنة 1963، القيادة على أنها "الجهد أو العمل الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه".(P16 Ordway tead, ,1963). من خلال هذا التعريف يتبين أن القيادة هي عملية تأثير بين شخص و مجموعة من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة.

و يعرف وايت white القيادة بأنها" قيام القائد بتوجيه و تنسيق و رقابة العمال الآخرين في الإدارة (L.P.White.1962.p 185)

أما "رنزييس ليكرت" "Rensis Likert"فيعرف القيادة بأنها:" قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وفقرهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" .(حسين حريم، 2004، ص193). يتفق هذا التعريف مع التعاريف السابقة في الأهداف، و أضاف قدرة التأثير على الآخرين سواء كان فردا واحدا أو مجموعة من الأفراد وذلك لنيل تعاونهم بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

ويعرفها كل من "أندرودي سيزلافي"Androdi Syzlague و"مارك جي والاس " Mark Ji Walass سنة 1991 على أنها" الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها على أمر لتحقيق هدف أو أهداف معينة ". (أندرو سيزلاقي، مارك جي والاس، 1991،ص290). اتفق هذا التعريف مع التعريف الأول لـ "أورد واي تيد" إذ أشار إلى أن القيادة هي تأثير من طرف شخص ما لتحقيق الأهداف المرجوة.

و اعتبر "كاهن " و "كاتز " "kahn" "katz" أن جوهر القيادة هو "التأثير الذي يتجاوز الامتثال الآلي الأوتوماتيكي للتوجيهات الروتينية في المنظمة" ومن منظورهما فإن القيادة تستخدم في علم الاجتماع للدلالة على ثلاثة معان رئيسية:

- خصائص وظيفة /مركز ما.
- خاصية / سمة للشخص.
- نوع من السلوك.(حسين حريم، 2004، ص194)

و يرى تشيستر بيرنارد C.BARNARD أن سر القيادة الفعالة يكمن في موهبة و قدرة القائد على خلق البيئة و المناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق الأهداف لرغبتهم و اقتناعهم بأهمية تحقيقها و لايتصور ذلك إلا لو أمكن للقائد أن يجعل تابعيه مدركين بأن تحقيق أهداف المنظمة سيحقق لهم رغباتهم و طموحاتهم و أهدافهم الشخصية(سعيد محمد المصري، 1999، ص191)

أما التعريف الذي أقترحه "أفانزوفيتش" "Ivancevich وزميله فهو"المقدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين، أفراد أو جماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى و قيمة". وهذا يعني:-وجود شخص قائد .

- وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم.
- تتضمن القيادة ممارسة مهارات التأثير.
- وتستخدم هذه المهارات بقصد تحقيق هدف.(أحمد قوراية، 2007، ص24)

و يرى هنت ولارسون Hunt and Larson بأن القيادة : هي الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف و التعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة(Hunt and Larson. 1977. p 238)

وعرفها "عبد الكريم درويش " و "ليلى تكلا " بقولهما:"أن القيادة هي القدرة التي يؤثربها القائد على مرؤوسيه ليوجههم بطريقه يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".

أما "حامد زهران " فيرى أن القيادة هي:"سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريكها نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء و الحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير الموارد لها.(زين العابدين درويش، 1999، ص155)

و يعرف محمود مرسي القيادة على أنها هي السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك.(محمد مرسي، 1984، ص141)

من خلال ما عرض من تعاريف نستطيع أن نستنتج أن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين و حفزهم على التعاون في القيام بالأعمال الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم و استخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية ، لهذا فإن القيادة ليست مجرد إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها بل هي أيضا حفز الأفراد على العمل وتنمية روح الجماعة فيما بينهم و إثارة حماسهم ليبذلوا أقصى جهودهم للحصول على أعلى مستوى يمكنهم الوصول إليه.

2- **بعض المصطلحات القريبة للقيادة**

عند استخدام مفهوم القيادة كثيرا ما يلازمه بعض التشابه والخلط في استعمال بعض المصطلحات المشابهة للقيادة مثل "الرئاسة والإشراف" وسوف نقوم بإزالة اللبس بين هذه المفاهيم.

2-1- الإدارة:

منذ سنوات مضت نشرت قصيدة في صحيفة الوول ستريت بعنوان" فلنتخلص من الإدارة"، أما افتتاحية القصيدة فقد كانت :"لا يريد الناس أن يداروا إنهم يريدون أن يقادوا". تظهر هذه الفكرة أيضا في العديد من كتب و مواضيع الأعمال التي نشرت في العقدين الماضيين و كلها تدور حول فكرة أن القيادة أمر جيد و الإدارة أمر سيء.(راي بورش و كريس هاجين، 2005.)

إن أبسط ما يمكن قوله حول الفرق بين القيادة و الإدارة هو كون الإدارة ترتبط ارتباطا بالسلطة المستمدة من الوظيفة أو من الهيكل التنظيمي بتعبير أدق، فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات محددة و قوانين يفرضها النظام الرسمي للمؤسسة، و هي تجسيد للبيروقراطية من حيث الارتباطات في الهيكل التنظيمي، بينما القيادة فترتبط أساسا بالقائد نفسه و قوة تأثيره على الجماعة سواء وفق ما هو رسمي أو غير رسمي.(ظاهر محمود كلالده،1997،ص29).

2-2- الإشراف:

أما المشرف فهو القائد الإداري الذي يعمل في مستوى الإدارة المباشر أي في المستوى الإداري الأول في المنضمة باعتباره حلقة وصل بين العاملين التنفيذيين وبين بقية المستويات الإدارية.(جودت بني جابر،2004 ص196)

هناك تشابه كبير بين مصطلحي القيادة و الإشراف ، حيث يرى العديد من الباحثين أنه لا يوجد هناك فرق جلي بين القيادة و الإشراف ، حيث يعتبر الكثيرون أن الإشراف هو عبارة عن قيادة رسمية ذلك أن الوظائف الملقاة على عاتق المشرف هي نفسها وظائف القائد ، والفرق الوحيد بين المصطلحين يظهر في الجانب الرسمي للإشراف والجانب التلقائي للقيادة.

2-3- الرئاسة:

وهي التي تحصل على قيادتها عن طريق التعيين ،وتستمد قوتها من الهيئة المعينة لها،ومن أمثلتها رؤساء الإدارات و المصالح في أي هيئة من الهيئات، قد تكون هذه الرئاسة دافعة أي ذات فلسفة و سياسة و برنامج واضح كما قد تكون سلبية أي تقوم بالعمليات الإدارية و الروتينية فقط.(يوسف عنصر،2007، ص24).

إن القائد لا يفرض رأيه الخاص بل يفوض السلطة لأن القيادة نابعة من الجماعة بينما الرئيس قد يفرض رأيه ورغبته على مرؤوسيه بحكم تعيينه من قبل سلطة عليا ، وقد يكون مفروضا على الجماعة، لذلك فإنه في الغالب تتميز الرئاسة بمشاعر مشتركة قليلة وعمل مشترك ضئيل ، ولعل الفرق الجوهري يتمثل في مصدر السلطة ، فالقائد يخلعها عليه تلقائيا أفراد الجماعة ، أما سلطة الرئيس فهي مستمدة من سلطة خارج الجماعة.(السيد عليوة، 2001، ص90). و يوضح الجدول رقم(1) الفرق بين الرئيس و القائد

الرئيس	القائد
- ينفذ أكثر مما يخطط، فهو معني بتوفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية و البشرية اللازمة.	- يخطط أكثر مما ينفذ فهو يهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسية.
- يقتصر عمل الرئيس على تنسيق نشاط الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة.	- يقوم القائد بالتأثير في نشاطات الأفراد و سلوكهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- يحاول الحفاظ على الوضع الراهن و ليس له دور في تغييره فهو عنصر من عناصر الاتزان.	- يحاول تغيير الواقع و تجديده فهو داعية للتغيير و مطلوب منه أن يحدث تغييرات في التنظيم.
- يفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في المستقبل	- يفكر في المستقبل أكثر مما بفكر في المستقبل
- يعمل وفق خطوات محددة سلفا	- يبتكر ويبدع و يجدد
-سلطته رسمية يستمدها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة.	- سلطته غير رسمية في الغالب، يستمدها من قدرته على التأثير في الأفراد للتعاون والعمل المشترك.
- الرئاسة مفروضة على الجماعة.	- تقوم القيادة على النفوذ و القدرة على التأثير
- هناك تباعد اجتماعي كبير بين الرئيس و أعضاء الجماعة	- تتميز القيادة بمشاعر مشتركة كبيرة وهي تسعى لتحقيق هدف الجماعة.

الجدول رقم (1) يبين الفرق بين الرئيس والقائد

المصدر: جودت بني جابر، 2004، ص 196

3- وظائف القيادة:

ترتكز وظيفة القائد الأساسية على العمل في التنظيم على الوحدة و التماسك و الثقة التامة من أن عضويته في التنظيم مهمة من ناحية و تجربة محددة و يرى البعض أن القائد المنوط بالمسؤولية الجماعية ينبغي أن يحيط بما ترغب به الجماعة، و أن يتفهم مرادها، وأن يدفع بها نحو الهدف إضافة إلى أنه ينبغي له أن يطمئن في مشاركته في تحريك الجماعة، و عليه تنقسم المهام إلى قسمين مهام رسمية و أخرى غير رسمية.

3-1- المهام الرسمية للقائد:

أ - التخطيط: يأتي دور القائد في إبراز الأهداف التي كلفت منظمته بإنجازها، و تحديد الأهداف الجزئية و المرحلية، و هذا عن طريق وضع خطة عمل أو برنامج تنفيذي لكل مرحلة و يجب على القائد أن يوضح للمرؤوسين طبيعة الأهداف العامة، و ذلك بالاستماع إلى آرائهم و التعرف على الإمكانيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف ضمانا لتنفيذ الخطة.

ب -التنظيم : هو الأساس في سير العمل في المنظمة بحيث يجب أن تطبق مبادئ التنظيم تطبيقا سليما على الهيكل التنظيمي للمنظمة، و يلعب القائد دورا في هذا المجال و ذلك بوضع أسس تقييم العمل وتحديد الوظائف و غيرها من المهام.

ت -التنسيق : تعتبر مهمة التنسيق من المهام الرسمية لكل قائد، إذ يجب عليه أن يوفق بين نشاطات الفروع المختلفة، حتى تؤدي وظائفها بأعلى مستوى من الكفاءة بالمنظمة.

ث -الاتصالات : تعتبر الاتصالات أداة فعالة لمباشرة العمل لذا يجب على القائد أن يقيم شبكة اتصالات مشتركة و متعددة بين الفروع، وأن يربطها بالقيادة و ذلك تجنبا للمشاكل و العراقيل.

ج - المحافظة على العضوية: و ذلك بأن يبقى قريبا من الجماعة.

3-2- المهام غير الرسمية:

من المؤكد أن النواحي النفسية و السلوكية للعاملين، تؤثر في سير العمل في المنظمة و على نجاحها في تحقيق أهدافها لذلك يجب على القائد أن يقترب من العاملين و يتعرف على مشاكلهم و يطلع على ما يعانون من صعوبات و وضع حلول لها، و ذلك بواسطة كسر الفواصل و الحواجز بين القائد و العمال من أجل إقامة العلاقة طبيعية بينه و بين أعضاء المنظمة، و كذلك تطبيق الأسلوب الديمقراطي في القيادة بحيث يجب على القائد الذي يريد للقيادة النجاح و للمنظمة التطور أن يأخذ بالأسلوب الديمقراطي و ذلك بإقامة علاقات إنسانية طبيعية بين القائد و العاملين معه. بإشعار العاملين برعاية و اهتمام بحل مشاكلهم و القضاء على العوامل المحبطة لهم .(ماهر محمد الصالح حسن، 2004، ص101ص102)

4- عناصر القيادة:

يجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات، وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها أي تفاعل فيما بينهم، وتعتمد عملية القيادة على العناصر التالية:

1-الجماعة(الإتباع): جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم الأتباع ،لكي تتم عملية القيادة لابد من توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها ،وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية الجماعة في قدرته على التوجيه و التأثير في أعضائها .

2-القائد:هو شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق الهدف المنشود ،سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها ،أو عينته سلطة خارجية عن الجماعة ،ويجب أن يتمتع هذا القائد بمجموعة من الخصال مثل "الذكاء ،الاتزان العاطفي و الانفعالي ،الخبرة بالعمل ،ومحبته للآخرين .

3-الموقف:هي ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد، وتشمل هذه الظروف: حجم الجماعة، وتجانسها من حيث الخلفية الثقافية و العمر و القيم والتعاون والألفة وسهولة الاتصال بين أفرادها، واستقرار الجماعة واستقلاليتها ووعيها...الخ، قد تكون ردود الفعل التي يقوم بها القائد في هذه المواقف سببا لتعزيز مكانته داخل هذه الجماعة.

4-اتخاذ القرارات اللازمة :يجب اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة.

5-توزيع المهام: الهام و المسؤوليات التي يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة.(جودت بني جابر، 2004، ص194)

6- الهدف: لا يمكن لأي عملية أن تؤسس بدون وجود هدف معين يكون غرض إتمام هذه العملية و عليه فالقيادة عملية هادفة في الأساس.

من خلال هذه العناصر يظهر أنه كي تكون العملية القيادية كاملة لا بد من توفر العناصر الأنفة الذكر(الجماعة، القائد، الموقف، اتخاذ القرارات، توزيع المهام، الهدف) ذلك أنه لا يمكن تخيل عملية قيادية بدون عنصر من هذه العناصر، فلا تتم عملية القيادة بدون وجود جماعة أو بدون قائد يمثلهم أو بدون هدف يجتمعون لأجله من أجل تحقيقه.

5- نظريات القيادة:

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور النظريات الخاصة بالقيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة ، وخصائص القائد الإداري الناجح ، والأعمال التي يجب عليه القيام بها ،فقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري النفسي و الاجتماعي، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعا للتطورات العامة في الفكر الإداري النفسي و الاجتماعي ، ولذلك تعددت النظريات و النماذج التي توصل إليها العلماء و الباحثون حول نظريات القيادة ، وفيما يلي مناقشة لهذه النظريات :

5-1- **نظرية الرجل العظيم**- GREAT MAN THEORY :

إن الجذور الأولى لهذه النظرية ،تعود لعهود الإغريق و الرومان ،حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة،وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية و العقلية و النفسية ما يعينهم على هذا ،وقد اختلفت المواقف ،وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات و الخصائص،وأهمية كل منها .

ويعتبر فرنسيس جالتون Galton من أبرز الدعاة إلى تلك النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية و الوراثية تأييدا لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات و السمات الوراثية على القيادة، وقد كان للدراسة التي قام بها جالتون في عام 1879 تأثير كبير على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبنوا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداءا من وودز Woods وانتهاءا بجينينجز Jennings الذي قام في عام 1960 بمسح وتحليل شامل لنظرية الرجل المتميز و أمثلة له.(علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، 2006، ص52 ص53)

وتفترض هذه النظرية أن القادة هم الرجال ذووا الشخصيات القوية و الكفاءات الفذة ويشيع وجود هؤلاء في أسرة معينة، يؤدي العامل الوراثي دورا بارزا في ظهورهم. وعلى الرغم من أن هذه النظرية حصرت نفسها في السمات الخارقة للقائد، إلا أنه حديثا ونظرا للأبحاث اثبتوا أنه يوجد بالفعل صفات مميزة للقائد الناجح تتمثل في :

- الرغبة الشديدة للقائد، وذلك لتحقيق أهدافه و الغايات المرجوة.
- الصدق والأمانة.
- الرغبة التي تحفزه في التأثير على الآخرين.
- الثقة بالنفس و ذكاءه في دمج وتفسير أكبر قدر من المعلومات .
- المعرفة بالإدارة و الأعمال، وقدرته على التكيف مع احتياجات المرؤوسين و الظروف المحيطة به.(محمد سعيد أنور سلطان،2003، ص238)

2-5- **نظرية السمات**:TRAITS THEORY

جاءت هذه النظرية على أنقاذ نظرية الرجل العظيم التي دار حولها الجدل لأنها انطلقت من حقيقة وراثية،و أن القادة يولدون ولا يصنعون و كذلك بتأثير المدرسة التي تأكد على أهمية الخبرة و التعلم. وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة عن مرؤوسيهم في النواحي الجسمية و العقلية و السمات الشخصية، وقد وجد أن القادة يتميزون عادة بصفات جسمية كالطول والقوة و الحيوية وحسن المظهر، وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق و القدرة على التنبؤ و حسن التصرف و الطلاقة في الكلام و السرعة في اتخاذ القرارات و صفات انفعالية كالنضج الانفعالي و قوة الإرادة و الثقة بالنفس، و الصفات الاجتماعية كحب التعاون والمقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والميل للدعابة و القدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة، وصفات شخصية عامة كالتواضع و الأمانة وحسن السيرة.(جودت بني جابر ،2004، ص204)

قام رالف ستوجدل Stogdill من خلال مراجعته للبحوث التي تمت منذ عام 1948 بتحديد نظام لتصنيف القيادة على أساس ست مجموعات رئيسية :

- الخصائص الجسمية.
- الخلفية الاجتماعية.
- الذكاء
- الشخصية.
- الخصائص المتعلقة بالعمل.
- الخصائص الاجتماعية.

1 - الخصائص الجسمية: تناولت الأبحاث السابقة حول القيادة دراسة بعض الخصائص الطبيعية مثل: العمر،المظهر،الطول و الوزن، إلا أن نتائج هذه الأبحاث كانت متعارضة نوعا ما، ويتصور الكثيرون أن القائد يجب أن يكون فارع الطول ووزنه يتناسب مع طوله و صوته جهوري وتتجاوز طاقته طاقة مرؤوسيه.

2 - الخلفية الاجتماعية: تركزت العديد من الدراسات التي تناولت الخلفية الاجتماعية و الاقتصادية للقادة على عوامل مثل: التعليم و المركز الاجتماعي و إمكانية التنقل، وقد توصلت الدراسات إلى التالي:

- المركز الاجتماعي و الاقتصادي الكبير يعد أحد المزايا التي تحقق مركز القيادة.
- إن إعداد متزايدة من الذين ينتمون إلى الطبقات الدنيا من حيث الوضع الاقتصادي و الاجتماعي يستطيعون اليوم بلوغ وظائف عليا في مجال الصناعة.
- يتميز القادة في الوقت الحاضر بمستوى تعليمي أفضل مما كان في السابق.

3 – الذكاء: تشير الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء و المركز القيادي إلى أن القادة يتصفون بالحكم الأصوب و الحسم والمعرفة و الطلاقة في الحديث، و بالرغم من وجود علاقة ثابتة إلا أنها علاقة ضعيفة مما يوحي بضرورة دراسة عناصر إضافية أخرى.

4 – الشخصية: تشير البحوث التي تناولت عناصر الشخصية إلى أن القادة الفعالين يتميزون بسمات شخصية مثل : اليقظة و الثقة بالنفس و التكامل الذاتي ، وتأكيد الذات و حاجات التحكم أو السيطرة . وبالرغم من أن هذه النتائج لم تكن منتظمة بالنسبة لكل المجموعات و المؤسسات الصناعية (التي تناولتها البحوث) إلا أنها تشير إلى ضرورة دراسة السمات الشخصية للفرد في أي من أساليب القيادة.

5 – الخصائص المرتبطة بالعمل: أفادت الأبحاث التي تناولت الخصائص المتعلقة بالعمل نتائج ايجابية مطردة توضح أن القائد يتميز بالحاجة الشديدة للإنجاز و المسؤولية و المبادأة و حب العمل، وتوحي هذه النتائج بأنه من الممكن أن يوصف القائد بوجه عام بأنه شخص عنده دافعية مرتفعة للانجاز و المبادأة و التوجه للعمل الجاد.

6 – الخصائص الاجتماعية: تشير الدراسات حول الخصائص الاجتماعية أن القادة يشاركون بفعالية في النشاطات المختلفة و يتفاعلون بصورة جيدة مع عدد كبير من الناس و يتعاونون مع الآخرين. ويبدو أن هذه المهارات الشخصية ذات قيمة بالنسبة لجماعة العمل ويتجه خذا المفهوم إلى انتشار الانسجام و الثقة و التماسك بين أفرادها.(أندرودي سيزلاقي و مارك جي والاس، 1991، ص292)

وقد وجهت مجموعة من الانتقادات لهذه النظرية نذكر من بينها:

– أن الناس الذين يملكون هذه الصفات قادة، بل إن القائد وليد الظروف الاجتماعية و أن القادة في موقف معين ليس جميعهم يملكون هذه الصفات، لكن لا يمكن حصر جميع السمات اللازمة في جميع المواقف وذلك أن القائد قد يكون في موقف ما قائدا و في موقف آخر على العكس.

– كذلك تبدو هذه النظرية غير واقعية فمن غير الممكن العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل هذه الصفات و السمات أو معظمها حتى في المجتمعات المتقدمة كما أنها أيضا أغفلت الطبيعة الموقفية للقيادة، معنى هذا أنها لم تعطي أهمية لأثر عوامل كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه القائد(عبد الرحمان العيسوي، 1997، ص235)

5-3- النظريات السلوكية:

بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية حينما تزايد الاهتمام بتطوير قادة عسكريين. ظهرت وتطورت مرحلة النظريات السلوكية نتيجة حدثين هامين هما:

1- إخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة.

2- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هوثورن Hawthorn.

وهكذا تحول اهتمام الكتاب و الباحثين إلى جانب آخر و هو السلوك القيادي بدلا من السمات استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل.

5-3-1- **دراسات و تجارب هاوثورن** Hawthorn :

لقد كان من بين الاستنتاجات التي توصلت إليها تجارب هوثورن Hawthorn هي وجود علاقة بين نمط الإشراف و الإنتاجية. ودلت النتائج على أن نمط الإشراف المساند المؤازر له تأثير إيجابي على آداء العاملين و أدى هذا الاستنتاج (الذي تثبت صحته فيما بعد) إلى الاعتقاد بوجود الأسلوب الأفضل في القيادة و الإشراف.(حسين حريم، 2004، ص201)

كما توصلت الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين من جامعتي أوهايو و ميتشجان إلى تحديد نمطين أساسيين للسلوك القيادي هما : السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل، و السلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين، ويركز النمط الأول على الآداء الوظيفي و الانجاز من خلال الاهتمام بتخطيط وتنظيم و رقابة وتنسيق الأنشطة التي يمارسها المرؤوسين وفق قواعد ولوائح وتعليمات دقيقة، ويشجع القائد استخدام إجراءات موحدة، ووضع جدول للعمل و معايير للآداء الوظيفي، و يخصص للعاملين مهام محددة يقومون بآدائها وفق متطلبات الوظيفة ويؤدي هذا النمط إلى رضاهم الوظيفي. في حين يركز النمط الثاني على تفهم حاجات العاملين باعتبارهم العنصر الرئيسي في الانجاز. لذا يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للعاملين، وإظهار تقديره للعمل الجيد، ومساعدة العاملين على إيجاد حل لمشكلاتهم و الاقتراب من رؤسائهم المباشرين، وزيادة الدافعية إلى العمل و الإنتاج و ارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين.(حسين عبد الفتاح، 1999، ص225)

5-3-2- دراسات جامعة أيوا Iowa:

وتعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات المهمة التي قام بها مجموعة من الباحثين بجامعة أيوا وهم: White Ronald Lippit; Ralph K تحت إشراف Kurt Lewin الذي يعتبر الأب الروحي لمفهوم حركية أو دينامية الجماعة. وقد تم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي وهي:

1 - الاستبدادي المنفرد (البيروقراطي).
2 - الديمقراطي
3 - الفوضوي المتساهل (حسين حريم، 2004، ص202)

من خلال النتائج استنتج أن الجو الديمقراطي ينتج جماعة أكثر تعاونا و أكثر إيجابية و أكثر تقبلا لأفرادها بعضهم لبعض، بينما ينتج الجو الاستبدادي جماعة سلبية مفككة غير متعاونة، أما الجو المتسيب(الفوضوي) فينتج جماعة تسود في داخلها الفوضى (يوسف عنصر، 2007، ص132ص133)

ولعله من بين ابرز الانتقادات التي وجهت لهذه الدراسة هي:

- أن النتائج السابقة كانت نتيجة دراسات وتجارب أجريت على الأطفال غير ناضجين و لا يمكن اعتبارهم يمثلون الأفراد الناضجين العاملين في المنظمات.
- منهجية البحث و الدراسة لم تكن محكمة وصارمة، فهناك متغيرات لم تخضع للتحكم ولم يعزل أثرها.
- كما أن من الصعب توقع الحصول على نتائج مشابهة إذا ما أعيدت التجربة في مجتمع و ثقافة غير الثقافة الأمريكية

5-3-3- لايكرت و أنماط القيادة الأربعة:

استمرت الدراسة و التجارب المكثفة حول أساليب (أنماط) القيادة في العديد من المنظمات حيث اقترح لايكرت Likert أربعة أنظمة قيادية وهي:

1 - النظام التسلطي المستغل
2 - النظام الأوتوقراطي الخير
3 - النظام المشارك
4 - النظام الديمقراطي

عنصر القيادة	نظام رقم (1)	نظام رقم(2)	نظام رقم (3)	نظام رقم (4)
1- الثقة فالمرؤوسين	**- لا يثق في مرؤوسيه**	**- ثقة السيد بخادمه**	**- ثقة كبيرة ولكن ليست كاملة ولا يزال يرغب في السيطرة على القرارات**	**- ثقة كاملة في المرؤوسين في جميع الأمور**
2- شعور المرؤوسين بالحرية في مناقشة أمور العمل	**- انعدام الشعور بأي حرية لمناقشة أمور العمل**	**- لا يشعر المرء بحرية كبيرة في مناقشة العمل**	**- يشعر الفرد بحرية نوعا ما في مناقشة العمل**	**- يشعر المرؤوسين بحرية كاملة**
3- محاولة الرؤساء اشراك المرؤوسين	**- نادرا ما يسعى الرؤساء للحصول على آراء المرؤوسين لحل مشاكل العمل**	**- يسعى الرئيس أحيانا للحصول على آراء المرؤوسين**	**- يحاول الاستفادة من أفكارهم بشكل بناء**	**- يسعى دائما للحصول على أفكار المرؤوسين ويحاول دائما استخدامها.**

جدول رقم(2) يوضح نتائج دراسة ليكرت Likert

المصدر: حسين حريم،2004،ص206.

وأشارت النتائج إلى أن الأقسام الأعلى إنتاجية استخدمت النظامين رقم(3)و(4). والأقل إنتاجية استخدمت النظامين رقم(1)و(2) وذلك بغض النظر عن مجال عمل المدير أو إن كان بوظيفة تنفيذية أو استشارية.(حسين حريم، 2004، ص203)

5-4-4- نظرية الشبكة الإدارية:

تعتبر هذه النظرية ذات أهمية كبيرة و التي طورها كل من " روبرت بليك" " Robert Blake " و "جين موتون" " Jane Mouton" حيث وظفا نتائج دراسة أوهايوا OHAO حول القيادة الإدارية و استطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بعدي القيادة و هما الاهتمام بالأفراد و الاهتمام بالإنتاج.

حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على (81) واحد و ثمانين نمطا قياديا ولكنهما اهتما بوصف خمسة أنماط قيادية(علي عبد الرحمان عياصرة، 2006، ص59) كما هو موضح في الشكل رقم(1)

إدارة النادي 9.1							إدارة الفريق 9.9	
			الإدارة المعتدلة 5.5					
الإدارة المتساهلة 1.1							**الإدارة السلطوية 1.9**	

الاهتمـــــام بالإنـتاج

الشكل رقم(1) نموذج الشبكة الإدارية

المصدر: حسين حريم،2004، ص207.

و أما الأنماط القيادية الخمسة فهي:

1- القائد المنسحب التسيبي(1.1) : وهو الذي يترك الأمور دونما تدخل فيها، ولا يهتم سواء بالإنتاج أو الإنسان، فهو ينسحب من العملية القيادية.

2- القائد المهتم بالإنتاج(1.9) : وهو الذي يعطي كل اهتمامه للإنتا ج و العمل و أدنى اهتمام للعلاقات الإنسانية.

3- القائد الاجتماعي(9.1) : الذي يعطي كل الاهتمام و التركيز على الناس و مشاعرهم و العلاقات الاجتماعية، ولا يعطي اهتماما يذكر للإنتاج والعمل .

4- القائد الوسط (5.5) : الذي يوجه اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والناس، ولكن هذا القائد يواجه مشكلة في الموازنة بين البعدين، فإذا واجهته مشكلة يضحي بأحد البعدين على حساب الآخر.

5- القائد المثالي (9.9) : هو الذي يهتم بالإنجاز من خلال الأفراد الملتزمين، و التفاعل و الترابط بين الأفراد مما يؤدي إلى الثقة و الاحترام.(حسين حريم، 2004، ص208)

5-4-5-نظرية المشاركة:

قدم "تننبام" و "شميت" (Tennenbaum, Schmidt) نموذجا يحتوي على سبعة أنماط سلوكية للقائد على محور استخدام السلطة (ديمقراطي، دكتاتوري) فهناك القائد السلطوي و يتمثل في سلوكه القيادي في أنه يقرر السياسة ويحتفظ برقابة كاملة على المرؤوسين ونمط آخر قريب منه على المحور ذاته (يميل للسلطوية) يتخذ القرارات و يسوقها للمرؤوسين، ونمط ثالث يعرض الأفكار و يطلب الاستناد عليها إلى أن يصل الأمر بنمط قائد يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرار في مدة مقننة و الشكل رقم (2) يوضح هذا النموذج. و فيما يأتي وصف لهذه الأساليب :

1 -الإداري المستبد: وهو النوع الآمر الذي يتخذ القرارات مباشرة ويأمر بتنفيذها
2 -الإداري المساوم: وهو النوع البائع الذي يتخذ القرارات ويقنع المرؤوسين بها.
3 -الإداري المحاور: و هو النوع المستقصي الذي يبني قراراته بعد استقصاء آراء العاملين.
4 -الإداري الاستشاري: و هو النوع التجريبي الذي يطرح قرارا مؤقتا قابلا للتغيير.
5 -الإداري المحلل: وهو النوع الباحث و الذي يبسط المشكلة للنقاش ثم يحلل المقترحات ليتخذ القرار.
6 -الإداري الموجه: و هو النوع المبتعد عن المسؤولية و الذي يبسط أبعاد القضية و يدعوا العاملين لاتخاذ القرار.
7 -الإداري التسيبي: وهو النوع المتساهل الذي يعطي الحرية للعاملين في اتخاذ ما يرونه من قرارات في ضوء الحدود المعلنة.(علي عبد الرحمان عياصرة، 2006، ص54ص55)

الشكل رقم(2)نموذج تننبام و شميت **المصدر: علي عبد الرحمان عياصرة،2006،ص55**

5-4-6- أهم الانتقادات التي وجهت للنظرية السلوكية:

- تفترض دراسات أنماط القيادة ضمنيا أن هناك علاقة سببية بين نمط القيادة و متغيرات الفاعلية (الآداء و الرضا) و تحاول الدراسات اختبار صحة أو عدم صحة الفرضية و لكن الدراسات لم تتجه بمنهجية علمية دقيقة و صارمة، فلم تستخدم التصميم التجريبي المحكم.
- أهملت دراسات أنماط القيادة المتغيرات الأخرى الخاصة بالموقف وغيره.
- قامت كل دراسات أنماط القيادة على نموذج شديد التبسيط للعلاقة بين سلوك القائد و فاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية و رضا المرؤوسين، فهناك افتراض ضمني بأن هناك نمط أمثل في القيادة هو الذي يحقق الفاعلية، و أن هناك علاقة مباشرة و خطية بين أنماط القيادة المستخدمة و متغيرات الفاعلية. و يعني إغفال الوضع المعقد لعملية القيادة.
- كانت متغيرات أنماط القيادة تمثل متغيرات سلوكية مركبة. ومن الناحية المنهجية لا يجوز تجميع متغيرات سلوكية تختلف كما و نوعا.
- أخفقت الدراسات في تقديم برهان تجريبي قوي على العلاقة بين نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية.(حسين حريم،2004،ص210ص211)

5-5- النظريات الموقفية:

أدرك الباحثون خلال فترة الستينات قصور النظريات السلوكية، ومن ثم بدؤوا استحداث مداخل جديدة لدراسة القيادة، تركز على النظريات الموقفية الأكثر تعقيدا .لقد وضعت أعمال الباحثين في مجال السمات و أنماط السلوك أساسا هاما لدراسة القيادة في المنظمات، حيث دلت نتائج هذه الأعمال على أن أكثر الطرق فعالية للقيادة تتوقف على الموقف المعين.

من الوظائف الهامة للمدراء تشخيص و تقييم العوامل العديدة التي قد يكون لها الأثر في فاعلية الأسلوب القيادي المتبع و يتضمن التشخيص معرفة و تحديد أثر هذه العوامل مثل(الفروق الفردية، هيكل جماعة العمل، سياسات المنظمة و ممارساتها) فالفحص الشامل للموقف أمر أساسي بالنسبة للقائد الذي يسعى إلى تطبيق نمط قيادي معين.(أندرودي سيزلاقي و مارك جي والاس،1991،ص298)

و سنتطرق إلى نظرتين موقفيتين هما:

1- النظرية الظرفية لفيدلر Fiedler .

2- نظرية المسار و الهدف لروبرت هاوس Robert House

5-1-5- النظرية الظرفية:

قام فيدلر Fiedler بتطوير نموذج في القيادة الموقفية و تقوم هذه النظرية على فرضية أن القادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أو نحو مرؤوسيهم، كذلك نشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان وكان و بالتالي يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف.

إن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوفير ثلاثة عوامل رئيسية هي:

أ - العلاقة بين القائد و التابعين: يقصد بذلك تقبل المرؤوسين للقائد، ويعتبر فيدلر هذا العامل من أهم العوامل الموقفية، لأن ذلك على مدى تجاوب وانصياع وتوفر الثقة بين الرئيس و المرؤوسين.

ب -هيكلة المهام: و يقصد بذلك مدى وضوح الأهداف و العمل و الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين، و تحديد أساليب العمل و معايير الآداء.

ت -وضوح السلطة الرسمية للقائد: وتعني درجة القوة في مركز القائد لآداء مهامه و المتعلقة بالسلطات الممنوحة له في منح المكافآت وفرض العقوبات و تفويض السلطة.

و يعتقد فيدلر أن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت الأبعاد و العوامل الثلاثة أنفة الذكر مرتفعة(محمد سلمان العميان،2005،ص272ص273). كما هو موضح في الجدول رقم(3)

	الوحدات	1	2	3	4	5	6	7	8
العوامل الموقفية	علاقات القائد و الأفراد	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة
	طبيعة المهام	محددة	محددة	غير محددة	غير محددة	محددة	محددة	غير محددة	غير محددة
	القوة المرتبطة بموقع القائد	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة
تلاؤم الموقف		ملائم			ملائم على نحو معتدل			غير ملائم	
وضوح الموقف		الموقف واضح جدا			درجة التأكد متوسطة			الموقف غير مؤكد	
أسلوب القيادة المفضل		الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالموظف	الاهتمام بالموظف	الاهتمام بالموظف	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل

الجدول رقم(3)النموذج الموقفي لفيدلر **المصدر: أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، 1991، ص 304**

2-5-5 - نظرية المسار و الهدف :

هذه النظرية قام بتطويرها "روبرت هاوس" " RobertHouse" حيث تقوم هذه النظرية على أساس نظرية التوقع للدافعية، ويتعلق مصطلح المسار و الهدف بالمصطلحات الموروثة لنظرية التوقع الخاصة بتوقعات الجهد و الآداء، وقد عبر عنها هاوس بوصفه لها أنها تتضمن وظيفة الدافعة للقائد مضاعفة ما يتلقاه المرؤوسين نظير تحقيقهم لأهداف العمل و تسهيل مهمة الوصول إلى هذه المكافآت بتوضيحها و إزالة الحواجز و المعوقات الموجودة في الطريق الموصل لها و إتاحة المزيد من الطرائق لإشباع الحاجات الذاتية في هذا الطريق .(صلاح الدين عبد الباقي،2004،ص295)

وتحدد هذه النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن استخدامها جميعا من قبل القائد كما هو موضح في الشكل رقم (3) و لكن في مواقف و ظروف مختلفة وهي :

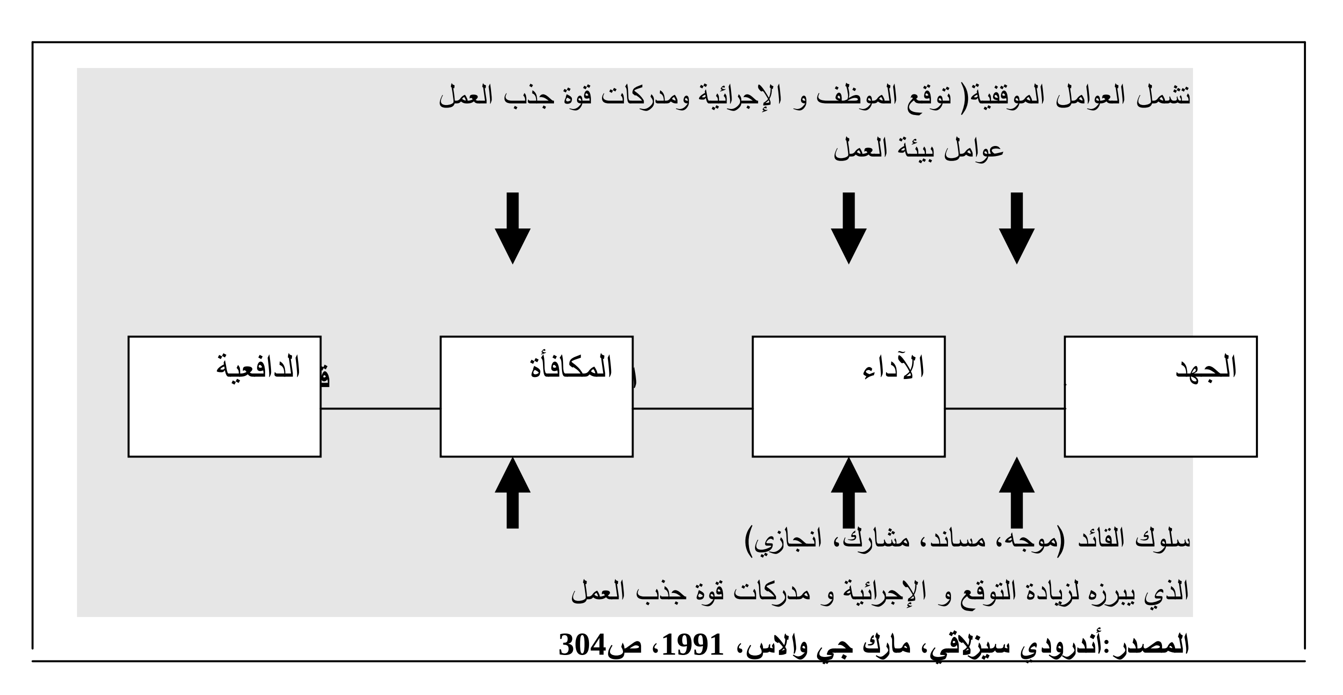
1 -السلوك التوجيهي : التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات و معدلات آداء و أساليب عمل و أساليب مكافئة.

2 -السلوك المساند : توفير المشورة و الرعاية و الاهتمام باحتياجات المرؤوسين و خلق جو عمل إيجابي داخل المنظمة.

3 -السلوك المشارك : مشاركة الرئيس و المرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل و تشجيع الاقتراحات و الآراء.

4 -السلوك الإنجازي: يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة تتطلب بديل الطاقة القصوى في العمل و يظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف.(محمد سلمان العميان،2005،ص274)

الشكل رقم(3) نظرية المسار والهدف



المصدر:أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، 1991، ص304

5-5-3- النظرية الموقفية لهيرسي و بلانشارد:

تم تطوير هذه النظرية من قبل الكاتبين"بول هيرسي" " Paul Hersey " و "كينيث بلانشارد" "Kenth Blanchard " وهي محاولة لدمج ما توصلت إليه الأبحاث في نظرية واحدة. وتتفق مع النظريات الموقفية الأخرى في أنه ليس هناك نمط قيادي واحد هو الأفضل، وأنها تؤكد على أهمية متغيرات الموقف، كما هو موضح في الشكل رقم(4).وحددت النظرية المتغير الموقفي على أنه نضج المرؤوسين و سمي كذلك استعداد المرؤوسين لإنجاز العمل، وتعتمد النظرية على تفاعل العوامل التالية:

1- مقدار التوجيه (السلوك المهتم بالعمل) من قبل القائد

2- مقدار الدعم العاطفي، الاجتماعي(الاهتمام بالعلاقات) الذي يقدمه القائد.

3- مستوى النضج(الاستعداد) الذي يظهره الأفراد في عمل معين.

وحددت النظرية أربعة أساليب قيادية هي :

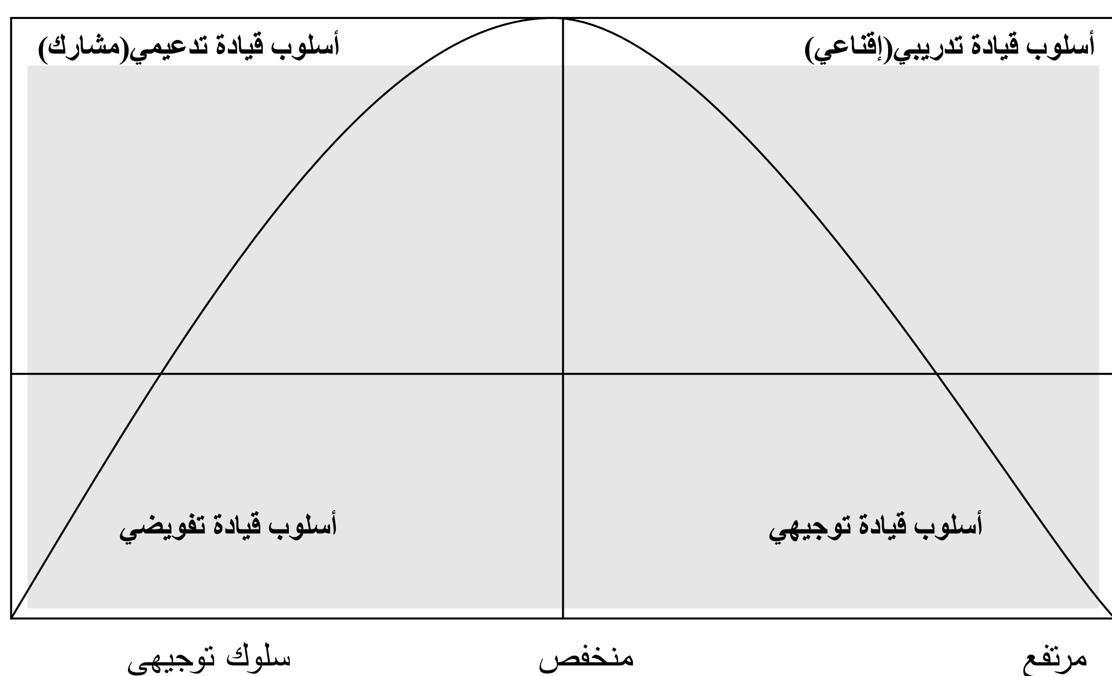
أ -الأخبار، الإعلام: سلوك يهتم بدرجة عالية بالعمل و بالعلاقات بصورة متدنية.

ب -الإقناع: يهتم بكل من العمل و العلاقات بدرجة عالية.

ت -المشارك : يهتم بدرجة عالية بالعلاقات و بدرجة متدنية بالعمل

ث -التفويض : يهتم بدرجة عالية بالعلاقات و بدرجة متدنية بالعمل.

و هكذا نتوقع النظرية أنه كلما زاد مستوى نضج و استعداد الأفراد لإنجاز العمل يتوجب على القائد إعطاء مزيد من الاهتمام للعلاقات و الأفراد و تقليص اهتمامه بالتوجيه والعمل(حسين حريم،2004،ص216).



سلوك توجيهي منخفض مرتفع

شكل رقم (4) نموذج هيرسي – بلانشارد

المصدر:أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، 1991، ص304

5-6- النظرية التفاعلية:

يرى أنصار هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص و الموقف و تفسر القيادة من وجهة النظر هذه بأنها تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار و الإبداع و بين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف، وتصبح القيادة هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة، وحشد التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل، أو المناخ التنظيمي.

أما تطبيقات هذه النظرية من الناحية العلمية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة و الجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية، ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل أو الموظف بما يجري في مجال العمل، و إتاحة المجال له لإظهار مواهبه بالتفاعل مع هذه المواقف، مما يؤدي إلى نجاحه و اكتسابه و بالتالي القدرة على التأثير في الآخرين، تساعده على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس إيجابيا على التنظيم ككل.(أحمد عبد اللطيف وحيد،2001،ص198)

5-7- النظرية الوظيفية:

تنظر هذه النظرية للقيادة على أنها وظيفة تنظيمية، تحقق القيام بالوظائف الجماعية لتحقيق أهداف الجماعة و أغراضها، و تركز هذه النظرية على كيفية توزيع الأدوار أو الوظائف القيادية داخل الجماعة، أي هل تنحصر القيادة في شخصية القائد لوحده، أم يساعده أفراد آخرون.

و على وفق اتجاه هذه النظرية، فإن وظائف القائد تتركز في رسم أو وضع السياسة للجماعة، و تنفيذ آراء و معتقدات الجماعة، و الخبرة الفنية و الإدارية، و أن يكون نموذجا يقتدى به، قادرا على فض المشاحنات و الصراعات بين أفراد الجماعة من خلال الثواب و العقاب. (محمد قاسم القريوتي،2003،ص185ص186)

5-8- النظرية الإجرائية(التبادلية):

ومن أبرز رواد هذه النظرية جور Gurr، حيث بنيت هذه النظرية على أساس التبادل الاقتصادي بين الرئيس و المرؤوس فالقائد يشجع على الاتساق و التوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافئات العرضية الإيجابية و السلبية. وتعتمد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط فالقائد يهتم بالنتائج و يركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين و ضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز و المكافئات أو العقوبات و يعطيها بشكل عفوي معتمدا على كفاءة الآداء للمرؤوسين.

ويتميز القائد الإجرائي في أنه محاور جيد بحيث أن له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل و قدرة على المباحثات و الحوار وضبط الإجراءات و هو قادر على إقناع مرؤوسيه ليريدوا ما يريد و يحدد جور (Gurr, 1996) عوامل القيادة الإجرائية بما يلي:

1- المكافأة المشروطة: و تشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد و التابعين التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين.
2- الإدارة بالاستثناء: و التي فيها يتدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي و العقاب.

5-9- النظرية التحويلية:

يعد بيرنز Burns مؤسس هذا النوع من القيادة حيث ميزه عن النمط الإجرائي سنة 1978 و من ثم قام باس Bass بتطوير فكرة القيادة التحويلية سنة 1985 كعملية يقوم فيها القائد و التابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية و الدافعية. و هي القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل و في هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق و التوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين.

و القائد التحويلي يسعى ليحول المرؤوسين إلى قادة. إنه قائد إجرائي معزز و مقوي ذو شخصية محبوبة بطريقة تدفع مرؤوسيه لأن يعملوا أبعد و أكثر مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي. و القيادة التحويلية من وجهة نظر بيرنز Burns هي القيادة الأكثر تعقيدا و لكنها الأكثر قوة و يضيف أيضا أن هذا النوع من القيادة يكون ضروريا عندما ينظر او يتطلع القائد إلى الدافع الكامن و يبحث لإشباع الحاجات العليا للتابعين، وهو يتطلع أيضا إلى إمكانات الفرد الكامنة و يبحث عن طاقة إضافية في الفرد.

و قد اعتبر بيرنز Burns أن القيادة التحويلية و القيادة الإجرائية تعتبران على متصل مضاد فيمكن لنفس القائد استخدام النمطين في أوقات مختلفة و مواقف مختلفة.

و يخص باس Bass أبعاد القيادة التحويلية فيما يلي:

1- التأثير و الجاذبية :يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم.

2- الدفع و الإلهام :هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين و استقدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول.

3- تشجيع الإبداعي: قدرة القائد و رغبته في جعل إتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة و تعلمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل و البحث عن حلول منطقية لها.

4-الاهتمام بالمشاعر الفردية :تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه و إدراك الفروق الفردية بينهم و التعامل مع كل موظف بطريقة معينة و العمل على تدربهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو و التطور

(علي عبد الرحمان عياصرة،2006،ص77ص78ص79)

6-الأنماط القيادية:

لما كانت القيادة في جوهرها تعني التأثير التي يمارسه القائد في مرؤوسيه فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تجانبا في أساليب القيادة وأنماطها ،لقد أجمعت معظم المراجع الأجنبية و العربية في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط وردت بأسماء مختلفة

النمط الديمقراطي :أو المشارك أو الإنساني أو التعاوني

النمط الأوتوقراطي : أو الفردي أو الديكتاتوري أو التسلطي أو الاستبدادي

النمط الفوضوي: المتساهل أو التسيبي أو الحر أو التراسلي

وسنتطرق إلى هذه الأنماط بالتفصيل :

6 1 -**النمط الديمقراطي:**

الديمقراطية هي كلمة يونانية "الديموكراتيا " أي "ديموس" و تعني الشعب، " كراطوس " و تعني الحكم، و الكلمة في مجملها تعني حكم الشعب، و هي شكل من أشكال السلطة الرسمية يعلن خضوع الأقلية لإدارة الأغلبية و يعترف بحرية المواطنين و المساواة بينهم.(روز نتال بوديتن، 1987،ص210)

حيث أنه في ظل هذه القيادة، فإن الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد أو انتخابه و يشارك الأفراد في وضع الأهداف و التخطيط و التنفيذ و التقويم، كما أن المسؤوليات تتوزع على الأفراد و هو بالتالي ينال تقديرهم واحترامهم و تقل المشاحنات و المشكلات بينهم. و يقول الله عز و جل في كتابه"**فبما رحمة من الله لنت لهم، و لو كنت فظا غليظا القلب لنفضوا من حولك، فاعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم في الأمر"(سورة آل عمران، الآية (159)).**

و يرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها و هي تقوم أيضا على احترام شخصية الفرد، و أن القرار في الأخير يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف فالقائد لا يملي أو يفرض على الآخرين آرائهم و إنما يقترح و يترك للآخرين حرية اختيار و اتخاذ القرار أو اقتراح الحلول و البدائل و هو يراعي رغبات الآخرين و مطالبهم (علي عبد الرحمان عياصرة،2006،ص44)

مثل هذه القيادة إن تغيب القائد عن الجماعة استطاعت أن تمضي في عملها و أن تستمر في نشاطها دون تخاذل أو إهمال أو طلب للمعونة،و لهذه القيادة إقناعية تظهر في حياة أفراد جماعتها بالصفات التالية:

1 -شعور كل فرد في الجماعة بأهميته الخاصة و مساعدته الإيجابية و مشاركته الفعالة في حياة الجماعة و تحقيق أهدافها بكل راحة و سعادة.
2 -توزيع الوظائف في الحياة النفسية للجماعة على أكبر عدد من أفرادها كل حسب ما لديه من قدرات ومواهب، فكل فرد له مركزه و دوره و مسؤوليته.

3 -تشجيع التواصل الفكري و النفسي و الاجتماعي بين أفراد الجماعة، و إزالة كل ما قد يقع من خلافات بين الأفراد.

4 -تنمية قدرات ومواهب الأفراد كل في مجال عمله، بعد إطلاع الأفراد على نقاط الضعف و القوة عند مواجهة المشكلات أو الأزمات.

5 -اتخاذ القرارات و المواقف الحاسمة بأسلوب تشاوري إقناعي، بعد إطلاع الأفراد على نقاط الضعف و القوة عند مواجهة المشكلات أو الأزمات.(أحمد قوراية،2007،ص72ص73)

و لكي يكون هذا النوع من القيادة ناجحا و فعالا فإنه يجب مراعاة العديد من الجوانب المهمة و نذكر من بينها:

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، و كذلك محاولة رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بجميع عناصر الإدارة من تخطيط و تنظيم و متابعة بشكل جيد و من خلال المشاركة الجماعية.
- الاهتمام بالنمو المهني للعاملين
- العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين
- الاعتراف بالفروق الفردية و مراعاتها عند توزيع الواجبات و المسؤوليات.
- تأكيد الصالح العام للجماعة و يتم ذلك بتفويض بعض العاملين بأعمال إدارية معينة نتيجة لشعوره بكفاءتهم في العمل.
- الاهتمام بالاتصالات الجيدة.
- تنمية روح الابتكار و العطاء بين العاملين.
- تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
- انخفاض معدل الشكاوي و التظلمات و الغياب و دوران العمل .
- خلق اتجاه إيجابي نحو القائد.

و لعل من أبرز الانتقادات التي وجهت لهذا النوع من الأنماط القيادية هي:

- أنها تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه.
- إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي و لا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤسا.
- أثبتت الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلبا على الإنتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج و مسؤوليته عنه يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للعاملين و على إنتاجيتهم.(محمد سلمان العميان،2005،ص261)

ولعل من أبرز السمات الشخصية للقائد الديمقراطي:

- قوة الشخصية
- تقتل النقد البناء و ذلك بإعطاء فرصة لإبداء الرأي
-الاعتراف بالفروق الفردية مراعاتها عند تحديد المسؤوليات و الواجبات
-احترام العاملين و الاهتمام بمشكلاتهم الشخصية بمساعدتهم على إيجاد حلول الملائمة(فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد،2005، ص237)

6-2- النمط الأوتوقراطي :

ويقصد بمصطلح الأوتوقراطية هي شكل من أشكال الحكم تتركز فيه السلطة المختلفة في يد شخص واحد الذي يشغل منصب القمة في تسلسل القوة (محمد عاطف غيث، بدون سنة، ص32) ويطلق على هذا النوع من الأنماط القيادية بالقيادة التسلطية أو الفردية والجدي أصبح يطلق عليها القيادة التوجيهية بحيث تبدو القيادة هنا تمركز السلطة وسياسةإتخاذ القرارات في يد القائد بصورة مطلقة دون استشارة المرؤوسين فهو يتولى القيام بكل مراحل ضع القرار واتخاذ ولا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفة ولا يتسام ح مع أي انحراف عن الأوامر التي يصدرها وهو بهذ ا الموزع الوحيد للمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها كل فرد من الأفراد .ويحجم القائد الدكتاتوري عن تفويض أي سلطة من سلطاته إلى المستوى الأدنى بل عليهم الطاعة وتنفيذ القرار ،لأن العمليات الإدارية تنتهي عنده دونما مشركة المرؤوسين ذلك باستخدام أسلوب الضغط ،وإجبار والتهديد لضمان السيطرة عليهم ضمن معادلة الثواب والعقاب ويمثل المرؤوسين خوفا من العقاب وليس التعبير عن رضاهم(حسين عبد الرحمان الشوان،2004،ص131)

وربما يرجع هذا التسلط في هذه الحالة، هي أن القادة حذرين غير راغبين في تفويض سلطاتهم أو مشاركة غيرهم في قراراتهم، ويعود ذلك إلى البنية النفسية العامة لهم.(عبد المعطي محمد عساف،1999،ص191)

ويقسم "فابلو" هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال و هي كالآتي:

أ)- الأوتقراطي العنيف أو المتشدد:

الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب و التخويف.

ب)- الأوتقراطي الخير

الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب الإيجابية من خلال الثناء و العقاب الخفيف من أجل ضمان ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته.

ج)- الأوتوقراطي المناور :

الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم شاركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي اتخذ القرار بنفسه.(ماهر محمد صالح حسن،2004،ص72)

وعلى الرغم من أن هذا النمط من القيادة يكون ناجحا في بعض الحالات التي تفشل فيها أساليب القيادة الأخرى، إلا أن له مساوئ كثيرة منها:

- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم لرضا الوظيفي لديهم .
- تولد الكراهية والعداء بين القائد و التابعين.
- يؤدي إلى عدم ولاء التابعين للقائد.
- قتل روح المبادأة و الإبداع لدى المرؤوسين.
- انعدام الاتصال الصاعد و بالتالي انعدام التفاهم المتبادل.
- يؤدي إلى خلق التنظيمات غير الرسمية للتخفيف من القلق النفسي و التوتر و الإحباط لدى المرؤوسين مما يؤثر على الآداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي.
- ارتفاع نسبة التذمر و الشكاوي و التظلمات و الغياب و دوران العمل.
- يصعب تحقيقه في الواقع العملي حيث يتطلب أن يكون القائد على درجة كبيرة من الخبرة و الكفاءة و المعرفة تمكنه من القيام بكل المهام المعقدة.(محمد سلمان العميان ، 2005 ،ص260)

و من بين أهم سمات القائد الأوتوقراطي هي:

– قوة الشخصية و استخدام السلطة في عملية التحكم و التهديد للعاملين.

– حب التحكم و السيطرة في جميع الأمور و بالتالي سلب الكثير من مسؤوليات الآخرين .

– عدم تقبل النقد و عدم التراجع عن قراراته حتى و لو كانت غير سليمة .

– التفرقة في المعاملة بين العاملين بالمنظمة، حيث يحصل من يوافق على أرائه من العاملين على جميع المزايا و الحوافز، أما من يعارضه فإنه يستخدم معه بعض أنواع العقاب مثل: الخصم من الراتب، عدم الترقية...إلخ.(فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد،2005،ص233)

6-3- النمط الفوضوي:

و يعرف هذا النمط بنمط إطلاق العنان، و يرجع استخدام هذا الأسلوب القيادي إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبا لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد، إلا أن هذا الأسلوب لم يصل استخدامه إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا.(ماهر محمد صالح حسن،2004،ص77)

يعد هذا النمط معاكسا تماما للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقية و كل فرد حر في آداء عمله كما يرضيه، و يغلب على هذه القيادة طابع الفوضى و سلبية القائد حيث إن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات، و يتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور و لا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقا إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للأفراد حرية في التصرف و العمل دون أي تدخل من جانب القائد، وقد يكون السبب في ذلك السلوك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة لذلك يترك الأمور تسير في المؤسسة بدون توجيه أو قيادة و يتميز هذا النمط القيادي بأنه أقل الأنواع من حيث الفاعلية و إنتاجية العمل، حيث أن أفراد مجموعته لا يحترمون شخصيته، و كثير ما يشعر أفرادها بالإحباط و الضياع و عدم القدرة على التصرف حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد.

و يمكن تلخيص سمات القيادة التسيبية أو الفوضوية فيما يلي:

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها .
- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها و غالبا ما تكون في حدود معينة.
- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين و آداءهم بشكل تام.
- عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا ، ولذلك تبرز طاهر تدني مستويات الأداء وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
- ضعف التماسك و ضيق العلاقات الاجتماعية و ضعف الروح المعنوية و عدم التعاون في انجاز المهام.
- ليس للعمل فلسفة واضحة أو سياسة مرسومة محددة.(علي أحمد عبد الرحمان عياصرة،2006،ص49،ص50)

و لعل من أبرز الصفات المميزة للقادة ذوي النمط الفوضوي هي:

- ضعف الشخصية: و في هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى الإداري الأقل و تغطي عليه.
- التذبذب في اتخاذ القرارات.
- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسيب و الفوضى التي تسود المنظمة.
- قلة اتخاذ القرار.
- قلة توجيه العاملين و أحيانا التهرب من إبداء الآراء و الملاحظة حول العديد من الأمور و الموضوعات التي تعرض عليه.(فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد،2005، ص239)

ويأخذ على هذا النمط القيادي العديد من الانتقادات نذكر منها:

- **أنه أسلوب نادر التطبيق و هو غير عملي للقيادة حيث يضعف الاهتمام بالعمل و يساعد على التهرب من المسؤولية.**
- **يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى و القلق و يفقد التوجيه السليم و الرقابة الفعالة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله فعلى الرغم من أن الجماعة قد يقل فيها التوتر إلا أن السلوك العدواني هو الذي يشيع بين أفرادها، و هذا سيؤدي إلى ضعف حرية العاملين و انخفاض مستوى الجودة حيث يحاول كل فرد السيطرة على زملاؤه، ويرجع السلوك العدواني إلى عدم إحساس أفراد الجماعة بالأمن.**
- يعتبر البعض أن هذا الأسلوب ليس من الأساليب القيادية لأن القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق هدف معين بوسيلة التأثير أو الاستمالة، ولكن في ظل أسلوب عدم التدخل من قبل القائد فإن المجموعات العاملة تفتقر إلى الضبط و التنظيم، مع زيادة حدة الروح الفردية مما يجعل من الصعب قيادتها و توجيهها نحو الأهداف المطلوبة.

المميزات	الأوتوقراطي	الديمقراطي	الفوضوي
-اتخاذ القرارات.	- بسرعة.	- بطيء و مكلف.	- سريع.
- التعامل مع الطوارئ.	- ممتاز .	- ضعيف.	- لا يمكن التنبؤ به.
- التناسق بين الأفعال.	- سهل.	- بطيء.	- بطيء وصعب.
- الإبداع.	- يعتمد على القائد.	- مرتفع قليلا.	- مرتفع جدا.
- إحداث التغيير التنظيمي.	- يتم بسرعة.	- صعب وبطيء حدوثه.	- صعب و بطيء حدوثه.
- ثبات المؤسسة و استقرارها على المدى الطويل.	- منخفض إلى أبعد من فترة ولاية هذا القائد.	- مرتفع.	- مرتفع.
- تدعيم آداء المهام.		-نعم.	- نعم .
- تدعيم فريق العمل.	- لا.	نعم.	- لا يمكن التنبؤ به.
- رضا العمال.	- لا.	يميل إلى الارتفاع.	- قد يكون منخفضا أو مرتفعا.
	- سيقل على المدى الطويل.		

جدول رقم(4) يوضح مقارنة بين أساليب القيادة

المصدر:(تيصفا جيبر ميدن، بيتر شافير،2005،ص34)

من خلال الجدول رقم(4) نرى أنه هناك اختلاف واضح في المميزات التي تميز كل نمط قيادي على الآخر، فالقائد الأوتوقراطي و الفوضوي يميلون إلى اتخاذ القرارات بسرعة، على عكس القائد الديمقراطي فهو بطيء و مكلف في اتخاذ قراراته. في حين كان التعامل مع الطوارئ ممتازا مع القائد الأوتوقراطي و ضعيفا مع القائد الديمقراطي و لا يمكن التنبؤ به مع القائد الفوضوي. أما الإبداع عند القائد الأوتوقراطي فقد كان يعتمد عليه هو فقط ، أما القائد الديمقراطي و الفوضوي فقد كانت نسبة الإبداع مرتفعة و ذلك أن القائد يعطي الحرية للجماعة لإبداء آرائهم. ونجد كذلك أنه عند إحداث أي تغيير يكون بسرعة في حالة القائد الأوتوقراطي و صعب و بطيء حدوثه في حالة القائد الديمقراطي و الفوضوي. و يتم تدعيم آداء المهام و فريق العمل من طرف القائد الديمقراطي و الفوضوي، على عكس القائد الأوتوقراطي الذي لا يدعم المهام ولا فريق العمل. أما عن رضا العمال فقد نجده مرتفعا أو منخفضا في حالة القائد الفوضوي، و يميل إلى الارتفاع في حالة القائد الديمقراطي، و يميل إلى الانخفاض في حالة القائد الأوتوقراطي.

7- العوامل المحددة للقيادة:

لا شك أن العامل الرئيسي الذي يتحدد بناءا عليه أسلوب القيادة هو شخصية القائد ومدى ما يميل إليه من التسلط و السيطرة أو التحرر.و هناك بعض الاعتبارات الأخرى تحدد أسلوب القيادة منها:

1- عامل السن: قد يكون من الأفضل إتباع الأسلوب الفوضوي الذي يقوم على حرية العمل مع الكبار في السن بينما يكون الأسلوب الأوتوقراطي أنسب لصغار السن .
2- عامل الجنس: قد يكون من الأفضل استعمال الأسلوب الأوتوقراطي مع الإناث و استعمال الأسلوب الديمقراطي أو الفوضوي مع الذكور.
3- عامل الخبرة:يكون استعمال الأسلوب الديمقراطي أو الفوضوي مع المرؤوسين الذين يتمتعون بخبرة كبيرة، في حين أنه قد يكون من الأفضل استخدام الأسلوب الأوتوقراطي مع حديثي العهد بالعمل.
4- عامل الشخصية:يجدي الأسلوب الديمقراطي مع الشخص المتعاون و ذوي التفكير الجماعي بينما يجدي الأسلوب الأوتوقراطي مع الشخص العدواني. ويكون الأسلوب الفوضوي أفضل مع الشخصيات ذات النزعة الفردية مثل الانعزاليون أو الانطوائيون الذين يرغبون في العمل بمفردهم و يكرهون الاتصال بغيرهم.
5- عدم التعود على الأسلوب الديمقراطي: نجد أن عدم مقدرة المرؤوسين على العمل مع الأسلوب الديمقراطي قد يحتم استعمال الأسلوب الأوتوقراطي، ولكن من الأفضل أن يقوم القائد بتعويد المرؤوسين تدريجيا على العمل الديمقراطي.

6- قوى في القائد نفسه و خلفيته الثقافية: وتشمل :
- نظامه القيمي المتمثل بمعتقداته و آرائه عن حرية الآخرين في تقرير مصيرهم و الأهمية التي يعطيها لكفاءة التنظيم و للنمو الشخصي للمرؤوسين و لتحقيق أهداف مؤسسته.
- ثقته بمرؤوسيه و بولائهم و بمدى معرفتهم التكتيكية و كفاءتهم.
- ميله القيادي، بحيث يفضل البعض أن يكون دورهم قيادي توجيهي في حين يفضل الآخرون دور عمل الفريق.
- شعوره بالأمان في الموقف المقلق ومدى تحمله للغموض وعدم وضوح النتائج.

7- قوي في الموقف و تشمل:
- نوع المؤسسة من حيث قيمتها و تقاليدها و أهدافها و فلسفتها الإدارية....إلخ.
- فاعلية المجموعة و قدرة العاملين على مواجهة الموقف.
- المشكلة نفسها.
- ضغط الوقت.(جودت بني جابر ،2004،ص202ص203)

من خلال هذه العوامل يظهر أننا لا نستطيع أن نختار نمطا قياديا معينا ونطبقه في كل المواقف القيادية، فكبار السن يطبق معهم في الغالب النمط الفوضوي، و الأوتوقراطي مع صغار السن، و الأفراد ذوي الخبرة في مجال فقد يكون من الأنسب تطبيق النمط الديمقراطي أو الفوضوي معهم، أما الأفراد الذين تنقصهم الخبرة فيطبق معهم النمط الأوتوقراطي، و بالإضافة إلى عاملي السن و الخبرة فهناك عوامل أخرى مثل (الجنس، الشخصية، خلفية القائد الثقافية، و مدى قوته في موقف معين).

8- مصادر قوة تأثير القائد:

و يرى والتر نورد على أن القوة هي:" القدرة على التأثير في سيل الطاقة الموجودة و الموارد نحو الأهداف الأكيدة.

و يعتقد ميشيل أن موضوع القوة ينظر اليه كعلاقات شخصية داخلية، تعني أن الشخص(أ) يحاول أن يجعل الشخص(ب) يقوم بعمل ما، لذلك فالقوة دائما تعني أن ثمة أفرادا يحاولون تغيير سلوك أفراد آخرين.

و يعرف كل من فرنتش و رافين القوة بأنها " قدرة التأثير الكامنة"

و يرى الفقيري لأن مفهوم القوة يحتوي على خصائص شخصية و أخرى وظيفية مرتبطة بالمنصب و تشكل هذه الخصائص الأساس الذي يستند إليه القائد في التأثير على الآخرين (أحمد فقيري، 1985،ص09).

إن ممارسة التأثير تمثل جوهر السلوك القيادي و تختلف مسببات ظهور القائد فقد يعين القائد رسميا (ينتخب)، أو يختار بصفة غير رسمية أو يبزغ بشكل طبيعي من تفاعلات موقف معين ومن رغبات المجموعة. ومن ناحية أخرى فالسلوك القيادي قد يكون مشروعا في قيادة بحيث يسعى فرد بالمجموعة لأن يمارس تأثيرا أو نفوذا على باقي الأعضاء و قد يكون ناجعا ما يؤدي التأثير إلى سلوكيات و نتائج كان القائد يسعى لتهيئتها، أو يكون فاعلا عندما تؤدي القيادة إلى سلوك عملي واتخاذ لأهداف المجموعة.(أحمد سيد مصطفى،2002،ص299)

وقد اهتم كثير من الكتاب و الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، و بالتحديد مصادر ووسائل و أدوات التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد في التأثير على الأفراد و تعديل سلوكهم و أفعالهم، ومن بين الدراسات في هذا المجال تلك التي قام بها جون فرانتش John French ، وبورترام رافن Bertram Raven ، حيث حددا مصادر قوة القائد بخمسة مصادر أساسية يستند إليها القائد في التأثير على الآخرين و هي:

1. قوة المكافأة Reward Power:و تستند إلى إدراك الفرد المرؤوس(التابع) بأن الامتثال لرغبات الرئيس سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية معنوية و مادية.(حسين حريم،2004،ص197)

وتعني ببساطة القدرة على منح أو منع المكافئات، و تشمل قائمة المكافئات التي يستخدمها المدير للتأثير على سلوك المرؤوسين كالزيادة في الرواتب، الحوافز، توصيات الترقية، الإطراء و الثناء، الاعتراف و التقدير، المهام الوظيفية الجذابة...الخ.

وبصفة عامة كلما تعددت نوعيات المكافئات التي يسيطر عليها المدير كلما زادت أهمية هذه المكافئات من وجهة نظر العاملين، كلما زاد تأثير قوة المكافئات التي يملكها المدير.(جمال الدين محمد مرسي و ثابت عبد الرحمان ادريس،2000،ص555)

2. قوة الإكراه(العقاب) Coercive Power : و تستند إلى الخوف حيث يدرك الفرد المرؤوس بأن عدم التزامه وتقيده بأوامر و توجيهات الرئيس يمكن أن تؤدي إلى قيام الرئيس بفرض عقوبة عليه. أي أن الفرد المرؤوس يتوقع بأن العقاب سيكون نتيجة عدم موافقته على أفعال و اتجاهات و رغبات الرئيس.(حسين حريم،2004،ص197)

لقد كان العقاب المادي هو نمط التهديد المستخدم للحصول على طاعة المرؤوسين في الماضي، أما في العصر الحديث فإن قوة الإرغام أو الإكراه قد أصبحت مقصورة على التأنيب الشفهي أو الكتابي أو الغرامات أو التنزيل إلى وظيفة أدنى، أو الطرد من الخدمة.

و بصفة عامة كلما تعددت وسائل العقاب المتاحة أمام المدير و كلما زاد إدراك العاملين لأهميتها، كلما زادت قوة الإرغام التي تقع تحت سيطرته من ناحية أخرى كلما زاد استخدام المدير لقوة الإرغام كلما زادت كراهية و عداء المرؤوسين له و كلما قل النظر إليه باعتباره مديرا.(جمال الدين محمد مرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس،2000،ص556)

3. القوة المشروعة Legitimate Power :

و هذا النوع من القوة يستمد من المنصب أو الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي.

4. قوة الخبرة Expert Power :

و هي تستند إلى المعرفة و الخبرة و المهارة و القدرة (الفنية و الإدارية و السلوكية) التي يملكها الشخص، و توافر هذه المهارات في الرئيس سيزيد من احترام المرؤوسين له و امتثالهم له، و يزيد كذلك من احترام نظرائه له.(حسين حريم،2004،ص197)

و بصفة عامة كلما زادت أهمية المعلومات و الخبرة التي يمتلكها فرد ما، كلما قل أعداد الأفراد الذين يتصفون بذات الصفة كلما زاد تأثير قوة الخبرة التي يمتلكها هذا الفرد على سلوك الآخرين.(جمال الدين محمد مرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس،2000،ص556)

5. قوة الإقتداء، الإعجاب Referant Power :

و تعتمد على تقمص المرؤوسين لشخصية الرئيس حيث ينال إعجابهم به و تقديرهم له لما يتمتع به من خصائص و سمات شخصي ة، أي أن المرؤوس يمكن التأثير عليه بسبب إعجابه بالرئيس.(حسين حريم،2004،ص198)

9- العوائق و المشكلات التي تواجه القائد:

إن المشاكل و المعوقات التي تواجه الإدارة في الدول، و التي تنعكس في عملية اتخاذ القرارات و عجز القيادات الإدارية التي بيدها وضع القرار عن عدم القيام بدورها القيادي و من أهم المشاكل و المعوقات المرتبطة بوضع القيادة مايلي:

1) – عدم توفر الكوادر القيادية:

حيث أثبتت الدراسات التطبيقية أنه من غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوفر فيهم السمات الخاصة و اللازمة للنجاح في القيادة بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة، كما أن الدول العربية عانت و مازالت تعاني من مشكلة ترك القيادات الكفؤة و الكوادر الناجحة للعمل و أن هجرة الكفاءات القيادية تعد خسارة في الموارد البشرية.

2) – عدم سلامة طرق و أساليب اختيار القيادات الإدارية:

حيث هناك بعض السلبيات النابعة من اختيار القيادات و نذكر منها مثلا أن معظم الدول النامية لجأت إلى المناصب القيادية في أجهزتها بالعسكريين نتيجة للتغيرات

المتعاقبة، و أن معايير اختيار الكثير من القيادات تتحكم فيها عوامل نابعة من طبيعة أنماط السلوك الاجتماعي السائد. و كذلك أن القائد يجب أن يكون ذا طابع فني فالمستشفى مثلا يجب أن يقوده طبيبا و هكذا.

3) – عدم توفر الاستقرار الوظيفي و الاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية:

و تبدو مظاهره في خوف القادة من المسؤولية، و تردد بعضهم و إحجام البعض الآخر عن المبادرة و مواجهة المشكل الطارئ و رجوعهم بصفة مستمرة إلى رؤسائهم لأخذ موافقتهم على القرارات التي يتخذونها و من أهم أسباب خوف وتردد أو إحجام القيادة ما يلي:

– ضعف كفاءة القائد و هذا يعني أن يحرم من القدرة على تحديد البدائل و النتائج التي تترتب على كل منها

– خوف القائد من اتخاذ القرارات، و ذلك من خلال كثرة التنقلات و التعديلات أو عدم وضوح الهدف.

– حداثة القائد في العمل: فالقائد الجديد غالبا ما يشعر بعدم الاطمئنان، و ميل إلى تأجيل اتخاذ القرار .[ماهر محمد الصالح حسن،2004،ص103]

خلاصة:

القيادة هي القدرة على التأثير في العاملين، و إقناعهم بأن في تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم، فنجاح أي مؤسسة و ضمانها لتحقيق أهدافها لا بد عليها من تهيئة الظروف داخل المؤسسة لإيجاد قيادة قادرة على تنظيم المؤسسة بكفاءة، و هذا يتحقق بحسب مهارات القائد، فالقائد هو محور العملية الإدارية و أساس نجاحها، و هي جزء مكمل للإدارة و تتحقق فعالية القائد داخل المنظمة بالنمط القيادي الذي يتبعه. و لا يمكن حصر أسلوب قيادي فكل موقف يتطلب نوع من الأنماط القيادية السالفة الذكر.

الفصل الثالث

ماهية الجماعة

تمهيد :

الإنسان مخلوق اجتماعي و يولد ليجد نفسه في جماعة أولية (أسرته) ويمضي جزء كبيرا من حياته بعد الطفولة يعيش ويمرح ويلعب مع الجماعات في المدرسة والنادي وغيرها.وبعد أن ينمو ويكبر ينضم لجماعات العمل والجماعات المهنية والاتحادات وغيرها لانجاز الأعمال وإشباع حاجاته. إذن فالجماعات تنتشر بشكل واسع .وهي ضرورة حتمية في الحياة المعاصرة حيث أن معظم الأعمال والانجازات التي يقوم بها الأفراد تتم في إطار الجماعات في مختلف الميادين والمجالات والمنظمات تعتمد على جماعات العمل المختلفة في انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها

وسنتطرق في هذا الفصل الى بعض التعريفات الخاصة بالجماعة وأهميتها بالنسبة للفرد والمجتمع. وأنواع هذه الجماعات وديناميكيتها.ثم تذكر أهم النظريات التي تناولت موضوع الجماعة. ثم نستعرض موضوع تماسك الجماعة بتعريفه والتطرق الى عوامل إضعاف هذا التماسك. ونذكر كذلك الآثار السلبية للتماسك الشديد. كما سوف نتطرق في هذا الفصل الى ذكر مراحل تطور ونمو الجماعات وفي الأخير نذكر المشكلات التي تواجه الجماعات.

1- تعريف الجماعة :

لقد استقطب موضوع الجماعات اهتمام الكتاب والباحثين في مختلف العلوم السلوكية ونتيجة لذلك ظهرت تعريفات عديدة للجماعة. وسنتطرق إلى بعض التعاريف .

يعرف الكاتب دايفيس (Davis)الجماعة بأنها: "عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها او التعرف عليها "ويشير هذا التعريف الى اهمية التفاعل الموجود بين الأفراد(حسين حريم، 2004، ص157)

أما كارتش وكرتشفيلد Krech and Cruchfeld فيعرفان الجماعة بأنها" شخصان أو أكثر توجد بينهما علاقات سيكولوجية صريحة. بحيث يتأثر كل فرد بسلوك وخصائص الآخرين". ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الجماعة تتكون من فردين فما أكثر تربطهم علاقات مختلفة، بحيث كل فرد يتأثر بسلوكيات الأفراد الآخرين.

ويعرفها كيرت ليفين K.Leuvin بأنها" التفاعل المتبادل بين الأشخاص الذين يتشابهون في الاتجاهات أو الأهداف أو الولاء وغير ذلك".يتضح من هذا التعريف أن الأشخاص الذين تتشابه اتجاهاتهم و أهدافهم سيكونون بنسبة كبيرة جماعة واحدة.

أما نيوكومب Newcomb فعرفها على أنها" شخصان أو أكثر يشتركان في المعايير المتصلة بموضوعات معينة وتتشابك أدوارهم الاجتماعية تشابكا وثيقا"(جودت بني جابر، 2004، ص12). يتفق هذا التعريف مع التعريف السابق في تشابه الاتجاهات و الأدوار.

ويعتبرها علي السلمي" عددا من الأفراد يتصلون ببعض بشكل منتظم وبأسلوب مباشر خلال فترة من الزمن ويتميز هؤلاء الأفراد بإدراكهم بأنهم يكونون جماعة مختلفة عن غيرها من الجماعات الأخرى". يوضح هذا التعريف أن الجماعة لا تتكون إلا من أكثر من شخصين يتصلون ببعضهم من خلال بعض الروابط التي تربطهم ببعض، و يضيف هذا التعريف أن هؤلاء الأفراد قد يرتبطون لمدة زمنية معينة.

أما بالنسبة لبيلز Bales فالجماعة هي " أي عدد من الأفراد يتفاعل بعضهم مع بعض وجها لوجه مرة واحدة . او عدد من المرات يحدث تفاعل مباشر بين الأشخاص حيث يتلقى كل عضو بعض الانطباعات يدرك كل عضو الآخر إدراكا حسيا بدرجة ملائمة من التميز يستطيع معها إما في ذات الوقت او في المستقبل أن يستجيب لكل من الأفراد الآخرين باعتبارهم أفراد بذاتهم حتى ولو اقتصر الأمر على تذكر أن الشخص الآخر كان موجودا في الاجتماع "(لوكيا الهاشمي، 2006، ص108 ص109)

2-أهمية الجماعة:

تظهر أهمية الجماعات في جانبين أولهما متصل بالفرد و ثانيهما خاص بالمجتمع، كما سيلي التطرق إليه في التالي:

2-1- أهمية الجماعات بالنسبة للفرد:

وتتبلور أهمية الجماعات بالنسبة للفرد في نموه الاجتماعي في الجماعة على النحو التالي

- يكتسب الفرد المعايير الاجتماعية للسلوك وتتبلور آراؤه الشخصية
- تتكون الصداقات الجديدة المتعددة عن طريق التفاعل الاجتماعي الذي ليس في الواقع سوى آراء اجتماعية تعبر عن الجماعة التي ينتسب إليها الفرد أو يرغب في الانتساب إليها .
- يتعلم الفرد السلوك الاجتماعي المناسب عن طريق الجماعة (جابر عوض سيد حسن، 2007، ص124)
- يتعلم الفرد الكثير عن نفسه وعن زملائه. فالجماعة معمل ممتاز لإمكانيات التعلم .
- يجد الفرد المتعة والرضا في عمله في الجماعة
- تنمو المهارات بدرجة كبيرة في الجماعة. فكل المهارات وفنون الاتصال الإنساني تنمو في تناسق مع بعضها البعض.
- ينمو التفكير والتعبير عن النفس والقدرة على حل المشكلات. لان نشاط الجماعة نشاط حي يستثمر مثل هذا النمو.
- تكتسب الاتجاهات وتتغير وتنمو فلسفة الحياة و تعتدل وتكتسب القيم وتنمو المبادئ كنتائج للحياة مع الآخرين وعن طريق التفاعل الاجتماعي.
- يشعر الفرد بالاعتزاز وبالمشاركة في الجماعة والقيام بمسؤولية كمواطن صالح (السيد عبد الحميد عطية، 2004، ص196)

2-2- أهمية الجماعة بالنسبة للمجتمع :

تسهم الجماعة في المجتمع الحديث بدور فعال ومن ذلك

- الإسهام في نمو وتقدم وتحسن المجتمع. وضمان استمرار الحياة الاجتماعية.
- لا يستطيع أفراد المجتمع العيش من غير الاشتراك الفعلي الفاعل في الجماعات
- جميع المؤسسات الاجتماعية كالمدارس ودور العبادة والمصانع وغيرها إنما هي نتيجة لجهود الجماعة.
- جميع أوجه النشاط الاقتصادي تقوم على أساس التفاعل الاجتماعي.
- الحكومة والنظام الإداري والمعايير الاجتماعية والقيم الاجتماعية ما هي إلا نتاج للجماعات .

– سعادة الإنسان لا تحقق إلا عن طريق التفاعل الاجتماعي الصحي داخل المجتمع وعن طريق الجماعة.

– البلد والمدينة والإقليم والوطن ثمرة جهد الجماعات على المستوى الصغير والكبير.

– تعمل على مساعدة أفراد المجتمع على تحقيق المساعدة المتبادلة فيما بينهم (جابر عوض سيد حسن، 2007، ص125)

3– مراحل تطوير ونمو الجماعات :

تعددت النظريات التي تفسر عملية تطور الجماعة والمراحل التي تمر بها،وقد اشتهرت في الستينات من القرن الماضي نظرية تقسم تطور الجماعة إلى خمسة مراحل محددة وفق ما يراه توكمانTuckmanوجينسن Jensen وتتحدد هذه المراحل على النحو التالي:

1 -التشكيل Forming

2 -العصف Storming

3 -وضع المعايير Norming

4 -العمل Performing

5 -الانفكاك Adjourning

وسنتطرق فيما يلي لهذه المراحل

***مرحلة التشكيل forming :**

تتميز هذه المرحلة بان أعضاء الجماعة يكونون في بداية الطريق ويحاولون التعرف على بعضهم البعض،وفي مرحلة تكوين الانطباعات ومعرفة الوظائف المطلوبة منهم،والأهداف المطلوب تحقيقها ويكون هناك ضرورة لوجود قائد يحدد القواعد الأساسية التي ستعمل الجماعة وفقا لها.

***مرحلة العصف Storming:**

تتميز هذه المرحلة وكما يستدل من التسمية بنوع من التناقض بين الأعضاء في محاولة للوصول لأهداف محددة. إذ يتعرف الأعضاء على مالا يتوافقو ن عليه وعلى الرغبات والاتجاهات التي يختلفون فيها.

***مرحلة وضع المعاييرNorming :**

تمثل هذه المرحلة مرحلة الاتفاق على القواعد الأساسية للعمل، حيث يتم توزيع الأدوار ويتم التأكيد على التماسك والتوافق كأساس لازم للعمل.

***مرحلة العمل Performing :**

تمثل هذه المرحلة مرحلة الاتفاق على القواعد الأساسية للعمل، حيث يتم توزيع الأدوار ويتم التأكيد على التماسك والتوافق كأساس لازم للعمل.

***مرحلة التفكك Adjourning:**

تمثل هذه المرحلة مرحلة انحلال الجماعة أما سبب تحقيقها لأهداف أو تفرق أعضائها.(محمد قاسم القريوتي، 2003،ص135)

وتوجد هناك العديد من النماذج الأخرى التي حاولت تحديد مراحل نمو الجماعة التي ينتمي إليها الإنسان لتحقيق أهدافه ومن ثم أهداف المجتمع وفيما يل ي عرض لبعض النماذج الأخرى لمراحل نمو الجماعة:

أولا: نموذج بليز بسوستر و دتبك عام 1950:

حيث قدم نموذجا لنمو جماعات حل المشكلات يتضمن ثلاث مراحل أساسية هي :

- مرحلة التوجيه.
- مرحلة التقويم.
- مرحلة اتخاذ القرار.

ثانيا: نموذج نورثن عام 1969: ويتضمن خمسة مراحل وهي :

- مرحلة التخطيط والقبول.
- مرحلة التوجيه.
- مرحلة الاستكشاف والاختيار.
- مرحلة حل المشكلة.
- مرحلة الإنهاء.

ثالثا: نموذج مارجريت هارنفورد عام 1971: ويتضمن خمسة مراحل:

- مرحلة ما قبل الجماعة.
- مرحلة تكوين الجماعة.
- مرحلة اللاتكامل والصراع.
- مرحلة أداء الجماعة لوظائفها واستمرار بقائها.
- مرحلة الإنهاء.

رابعا: نموذج كلين عام 1972:ويتضمن هذا النموذج خمسة مراحل وهي:

- مرحلة التوجيه.
- مرحلة المقاومة.
- مرحلة التالف.
- مرحلة الإنهاء.(جابر عوض سيد حسن،2007، ص141)

خامسا: نموذج بييلز:

- التقابل أو الالتقاء.
  - الاختيار.
  - الحدود.
  - النموذج.
  - الأدوار.
- التضامن والتفاوض.
  - التنسيق الطبيعي المعياري.
- مرحلة الإنتاج.
- مرحلة الاتصال.

سادسا: نموذج سريا:

- مرحلة النشأة.
- مرحلة التكوين.
- المرحلة المتوسطة الأولى.
- المرحلة المتوسطة الثانية.
- مرحلة النضج.
- مرحلة الإنهاء.(السيد عبد الحميد عطية،2004، ص242ص243).

4-خصائص الجماعة:

ومن خلال ماسبق نستطيع استخلاص مجموعة من الخصائص الرئيسية الخاصة بالجماعة

– عدد أفراد الجماعة محدود نسبيا ليسمح بالتفاعل والوعي المتبادل بين الأفراد

– لدى هؤلاء الأفراد هدف أو رسالة مشتركة. أي أن الجماعة تشكل لتحقيق الأهداف المشتركة

– يقوم الأفراد بادوار متنوعة من اجل العمل على تحقيق هذه الأهداف

– يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض بصورة منتظمة شبه دائمة أثناء قيامهم بأدوارهم ليحقق أهداف الجماعة

– كل فرد عضو في الجماعة يرى نفسه جزءا من الجماعة (حسين حريم، 2004، ص158) يجب أن تكون الجماعة على درجة من التماسك ولها هدف واضح يربط بين أعضائها. كالرغب ة في ممارسة نشاط معين أو تعلم شيء جديد

- كل فرد يدرك الفرد الآخر. فعندما تدرك الجماعة وحدتها بطريقة جماعية .ويصطنع الإدراك الفردي بتلك الصبغة تواجه الجماعة وتذوب الخلافات التي تحول بين أفرادها وبين العمل بروح الفريق.

- يجب الاتفاق على الطريقة والشروط التي تضعها الجماعة لاختيار وقبول الأعضاء وذلك حتى يتمكن كل عضو من اختيار الجماعة التي ينظم إليها. وان يلتزم في سلوكه وعلاقاته بتلك الشروط.

- الاتصالات الرسمية وغير الرسمية داخل الجماعة (لوكيا الهاشمي، 2006، ص111)

5- أنواع الجماعات:

هناك طرق عديدة تستخدم في تصنيف أنواع الجماعات الموجودة في مجتمعنا. ومن الممكن أن تشمل تلك النظم بمسميات مثل الأسرة، و مجموعة الأصدقاء و الجماعات الوظيفية و جماعات العمل أو المشروع و جماعات المصلحة.

ويمكن التفريق مبدئيا بين الجماعات أيضا بتصنيفها على أساس الجماعا ت الرسمية غير الرسمية(أندروا سيزلاقي، مارك جي والاس، 1991، ص204) و جماعات أولية و ثانوية

5-1- الجماعات الرسمية:

تسمى الجماعة رسمية إذا كان دور كل فرد فيها محددا و مكتوبا في بعض الأحيان و في مثل هذه الجماعات يجب على الفرد أن يسلك كما هو متوقع منه غيره و البيروقراطية أحسن مثل للجماعة الرسمية. فكل موظف يعرف دوره في مصلحته. و هو يسلك في هذه المصلحة تبعا لهذا الدور الذي يحدد علاقته بزملائه و رؤسائه و مرؤوسيه و هو لا يتعدى هذا الدور، و تعتبر الجماعات الرسمية من الجماعات المنظمة و تنظيمها يقلل من أثرها في سلوك الأفراد بخلاف الجماعات غير الرسمية التي قد يكون أثرها أقوى في سلوك الأفراد.

و تتميز الجماعات الرسمية بمجموعة من الخصائص هي:

- لها بناء و تركيب اجتماعي محدد.
- لها تنظيم خاص بها.
- لها دستور مكتوب.
- لها معايير محددة معروفة.
- تتسم عادة بالاستقرار و طول الأمد.(السيد عبد الحميد عطية، 2004، ص204 ص205)

و هناك نوعين شائعين للجماعات الرسمية:

* الجماعة الرسمية التي تنشأ بين الرئيس و المرؤوس:

و يكون أساسها علاقة السلطة التي تربط الرئيس بالمرؤوسين، و تتمثل العلاقة بين الطرفين في إصدار الأوامر و التعليمات إلى المرؤوسين، والتزام المرؤوسين، و التزام المرؤوسين بإبلاغ الرئيس عن نتائج التنفيذ في شكل تقارير مثلا و عادة توضح الخريطة التنظيمية للمنظمة حدود العلاقة بين الطرفين.

* الجماعة الرسمية التي تنشأ بين عدد من الأفراد :

يكون هذا النوع من الجماعات بين الأفراد لآداء التزام أو واجب معين مثال ذلك جماعة المرؤوسين الذين يعملون معا في قسم معين لانجاز واجبات معينة تحت رئاسة شخص معين، و ذلك للوصول إلى أهداف معينة ويتطلب ذلك التنسيق فيما بينهم.(لوكيا الهاشمي، 2006، ص112)

5-2- الجماعات غير الرسمية

الجماعات غير الرسمية لايوجد لديها دستور واضح للعمل أو تقوم العلاقات فيها على اساس شخصي بعيد عن الصيغة الرسمية مثل شلة اللعب وشلة الأصدقاء. وتتميز الجماعات غير الرسمية بعدد من الخصائص نذكر منها

- ليس لها بناء اجتماعي واضح
- ليس لها اسم محدد
- ليس لها قواعد ومعايير معروفة
- ليس لها غرض محدد
- قراراته غير رسمية وغير مكتوبة. وليس لها دستور مكتوب
- قد تكون طويلة أو قصيرة الامد. وقد تكون مستقرة وغير مستقرة (السيد عبد الحميد عطية،2004، ص206)

وهناك أمثلة شائعة لهذا النوع من الجماعات

5-3- جماعة الصداقة

وهي عادة تكون من افراد يتماثلون معا في بعض الصفات مثل ذلك تقارب السن أو الوظيفة. الدياة ...الخ وليس من الضروري أن تتشابه الوظائف الرسمية لأعضاء هذه الجماعة

5-4- **جماعة المصلحة**

وهي عادة تتكون من أفراد يلتقون معا لتحقيق مصالح متبادلة أو الدفاع عن أهداف معينة.وغالبا ماتتعارض مصالح هذه الجماعة مع مصالح التنظيم الكلي للمؤسسة التي يعملون فيها (لوكيا الهاشمي، 2006، ص113)

التصنيف حسب طبيعة التفاعل

1- **جماعات أولية:** كان تشارلز كولي Charles cooley أول من وضع هذا المصطلح وقد عرف الجماعة الأولية على أنها الجماعة التي تتصف بعلاقات حميمية .علاقات وجها لوجه وهي أساسية في تكوين الطبيعة الاجتماعية والمثالية للفرد. إذ تؤدي نتيجة هذه العلاقات الحميمية نفسيا إلى ذوبان الفرد في الكل المشترك مما يجعل الفرد جزءا من حياة وغرض الجماعة. وتنطوي هذه الجماعة على التعاطف والانتماء المتبادل. فيعيش الفرد هنا في شعور الكل. ويجد الهدف الاساسي لإرادته في هذا الشعور ومن أمثلة هذه الجماعات، الأسرة. الأصدقاء، الجيران...

ويمكن تلخيص أهم خصائص الجماعة الأولية فيمايلي:

- يرتبط أعضاؤهم فيما بينهم على أساس انفعالي عاطفي لاعقلاني أو تقليدي.
- طبيعة العلاقة بين الأعضاء عضوية غير محددة بقانون .
- الجماعة غاية في حد ذاتها بدلا من أن تكون وسيلة لغاية .
- يحدد العضو مصالحه ضمن مصالح الجماعة .
- لايعني وجود العلاقات الحميمية بين الأفراد غياب التنافس والصراع داخل الجماعة .
- يوجد تقارب مكاني بين أعضائها .
- صغيرة العدد تدوم لفترة طويل
- وحدة أهداف أعضائها .(جودت بني جابر ،2004، ص15)

2-**الجماعة الثانوية:**

وهي التي تتميز أعضاؤها بالتباعد النسبي بينهم. حيث لايوجد اتصال مستمر ومتكرر بحيث يؤدي إلى نشوء روابط وجدانية وقوية بينهم،ولكنهم في نفس الوقت ليسوا متباعدين أو منفصلين تماما عن بعضهم،بل لابد من وجود مشاركة في بعض القيم،ولابد من وجود اتصال مباشر ،بحيث تتميز هذه الجماعة بخصوصية معينة،وبوحدة ملموسة بين أعضائها وذلك كالنقابات أو الأحزاب السياسية أو غير ذلك من الجماعات المهنية (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص187)

ومن أهم خصائص الجماعات الثانوية هي:

- بعد مكان إقامة أفرادها.
- تفاوت أهداف أفرادها.
- العلاقات فيها غير شخصية إلى حد كبير.
- تنتشر في المجتمعات الحديثة.
- تقوم هذه الجماعات على بناء رسمي تحكمه القوانين واللوائح وتحدد فيه المسؤوليات والأدوار.
- وجود نظام بيروقراطي يتمثل في توزيع الأدوار وتوزيع السلطة ووجود برنامج ينفذه العاملون وتوزيع العمل، والاستمرارية الزمنية.(جودت بني جابر ،2004، ص16)

6- ديناميكية الجماعة

يعرف بوهلف Bohlef وزملاؤه في كتابهم "القيادة وديناميكية الجماعات" مفهوم الديناميكيات بأنها تعني الطاقات والقوى المحركة المشتقة من كل فرد من أفراد الجماعة،ومن تفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم، لتصبح تعبيرا لمحصلة جميع القوى في الجماعة المعينة،وتتمثل هذه المحركات في صورة سلوك ونشاط الجماعة في اتجاه أهدافها ومعاييرها التي حددتها لنفسها.(عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص165)

ويرى رونولد لويس Ronald lewis بان ديناميكية الجماعة هي عبارة عن "بحث في عمليات التفاعل داخل الجماعات الصغيرة،والبحث في هذا الميدان يهدف الى إيجاد المبادئ التي يقوم عليها سلوك الجماعة والقوانين التي تتحكم في تكوينه وعلاقة الأفراد يبعضهم البعض وعلاقة الجماعة بغيرها من الجماعات والنظم السائدة وتفسير التغيرات التي تحدث بها وكل مايتعلق بالجوانب الديناميكية أو المتغيرة في الجماعة. ومن ثم ابتداع التقنيات التي يمكن بها جعل قرارات الجماعة ذات فعالية".

كما ينظر الى ديناميكية الجماعة على أنها إيديولوجية سياسية تتناول الطرق التي يجب ان تنظم بها الجماعات ويرتكز الاهتمام في هذه الإيديولوجية على القيادة الجماعية الديمقراطية وبمشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات وبقيمة العمل التعاوني بالنسبة للأفراد والجماعات (الهاشمي لوكيا، 2006، ص124 ص125)

فقد وجد فيربا Verba في دراسة أجراها عام 1961 أن الجنود يكونون أكثر عرضة للتأثر بدعايات الأعداء وبإعلامهم عندما لا يتوفر لديهم إحساس قوي بالهوية،وكانو ا سرعان ما يغيرون اتجاهاتهم إذا ما خسرت وحدتهم معركة ما. (هاني عبد الرحمان صالح الطويل، 2001، ص214)

وتوجد عوامل عديدة تؤدي إلى حدوث ديناميكية الجماعة ومن أهمها :

- شخصية عضو الجماعة.
- الظروف الاقتصادية لعضو الجماعة.
- الظروف الأسرية لعضو الجماعة.
- التجارب الاجتماعية السابقة لعضو الجماعة.

والغرض الأساسي من خلال دراسة ديناميكية الجماعة هو معرفة القوى التي تؤثر في العلاقات والتفاعلات داخل الجماعة لاحداث تغيير مرغوب في الجماعة وأعضاءها.(الهاشمي لوكيا، 2006، ص125)

7- نظريات الجماعة:

لقد تعددت التفسيرات و النظريات التي برزت حول موضوع الجماعة ولعل اهمها هي :

7-1- نظرية المجال:field theory:

من ابرز مساهمات كيرت ليفين kurt lewin في مجال ديناميكيات الجماعة تطويره لفكرة نظرية المجال،التي تؤكد ان سلوك الجماعة ماهو إلا عبارة عن مجموعة معقدة من الفعاليات والافعال والقوى التي تؤثر على كل من بناء الجماعة وعلى سلوك الفرد فيها. (هاني عبد الرحمان صالح الطويل، 2001، ص215). وقام كيرت ليفين kurt lewin بتحليل كل من السلوك الفردي والسلوك الجماعي كأجزاء من النسق الخاص بالأحداث المرتبطة،وطريقة التحليل متشابهة للافتراضات التي ترى ان الخصوصيات او الممتلكات التي تعطي أحداث سلوكية،وتصميم بواسطة العلاقات بالأحداث الأخرى في نفس النسق،إن نظرية المجال تقدم قاعدة عظيمة لوصف السلوك الاجتماعي،ولكن لسوء الحظ فإنها لا تقودنا لشكل نظري منظم العمليات الجماعية (الهاشمي لوكيا، 2006، ص120)

7-2- نظرية التبادل الاجتماعي sociale exchcng thecry :

ساهم في انجاز هذه النظرية بيتربلاو peter blau،وتؤكد هذه النظرية على عنصر تبادل المنافع كأساس لعضوية الفرد في جماعات،اذ يسعى الفرد عن طريق العضوية لتحقيق المنفعة وتجنب الخسارة(محمد قاسم القريوتي، 2003، ص129).وتفترض هذه النظرية ان الفرد يريد اشياء موجودة لدى الآخرين(الجماعة على سبيل المثال)وفي نفس الوقت يوجد لديه بعض الأشياء التي يرغب فيها الآخرون (اكتساب صداقته،الاستفادة من مهاراته....الخ) ويحدث التفاعل بين الطرفين عندما يدرك كل منهما انه يحقق اهدافه من خلال التبادل exchnge مع الطرف الاخر (الهاشمي لوكيا، 2006، ص123)

7-3- النظرية التفاعلية intractionel theory :

من ابرز العلماء الذين ساهموا في هذه النظرية هو جورج هومانز gorge homeans .والذي يرى ان الانضمام للجماعات هو محصلة النشاطات activities والعلاقات intractionsوالمشاعر sentiments،ذلك ان النشاطات هي تؤدي الى ظهور علاقات ،والى ظهور مشاعر تقود الى نشاطات جديدة وهكذا .(محمد قاسم القريوتي، 2003، ص129)

7-4- نظرية الأنساق : sestemse theory وهذه النظرية تركز على المركز والوضع الشبيه بما تقترحه النظرية التفاعلية، وعلى الرغم من ان كلا من النظريتين تهدفان الى فهم العمليات الجماعية المعقدة من خلال تحليل العناصر الاساسية ،الا انهما تختلفان في تحديد هذه العناصر الاساسية فالنظرية التفاعلية تركز على النشاط ،والتفاعل والعاطفة .بينما تركز نظرية الانساق على وصف الجماعة كنسق متشابك العناصر كالمراكز والادوار مع التركيز الواسع على مدخلات الجماعة وكذلك على مخرجاتها.(الهاشمي لوكيا، 2006، ص121)

7-5- نظرية التوازن:balance theory

صاحب هذه النظرية تيودور نيوكمب theodor neocomb،ويسفر اسباب عضوية الفرد في الجماعات هو في ايجاد التوازن بين اتجاهات الأفراد وتأتي حالات التوازن من :

- توافق اتجاهات ايجابية نحو موضوع معين
- وجود اتجاهات ايجابية بين الاشخاص ونحو انفسهم ونحو موضوع معين .
- توافق اتجاهاتهم السلبية نحو موضوع معين

أما حالات عدم التوازن فتتمثل ب:

- توافق اتجاهات الافراد تجاه بعضهم رغم تغايرها حول موضوع معين.
- تباين اتجاهاتهم حول موضوع معين رغم توافق اتجاهاتهم الشخصية.
- واسوا حالات عدم التوازن، هي حالة عدم التوافق في الاتجاهات الشخصية على اسس شخصية، وكذلك حول مواضيع ومواقف معينة. (محمد قاسم القريوتي، 2003، ص130)

7 6 –النماذج الصورية the formal models orientation:

وقد كان هذا الاتجاه أكثر معرفة وشهرة في الخمسينيات، وقد اتفق أصحاب هذا الاتجاه على محاولة بناء النماذج الصورية لسلوك الجماعة باستخدام الإجراءات الرياضية الجادة، وقد كان هذا الاتجاه غالبا ما يركز اهتمامه على الملائمة الداخلية للنماذج الرياضية المحددة دون الوصول إلى نظرية شاملة.(الهاشمي لوكيا، 2006، ص122)

8–تماسك الجماعة:

تتعدد المعاني التي تفسر وتشرح مصطلح أو مفهوم تماسك الجماعة فالبعض يعرفه على انه محصلة القوى الناتجة والتي تجذب الأفراد تجاه الجماعة،ويؤكد البعض على أن التماسك يشير إلى جاذبية الجماعة وأعضائها ، ويرى آخرون أن التماسك هو القوى التي تمارسها الجماعة لكي تحافظ على عضوية أفرادها.(فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد،2005، ص116)

وكذلك يعرف التماسك بقوة الروابط بين أفراد الجماعة ومدى تكاتفهم واتحادهم ويعتبر تماسك الجماعة من المقومات الأساسية التي تعطي للجماعة وجودا أو كيانا لأفرادها، وأهمية التماسك لاقتصر فقط على كونه من أهم مقوماتها وإنما تتعداه إلى الآثار السلوكية التي تترتب عنه.

أما من الناحية الاجتماعية فيقصد بالتماسك زيادة العلاقات الموجبة التي تدور في المحيط الداخلي للجماعة فكلما ازدادت هذه العلاقات ازداد تماسك الجماعة وكلما تشتت هذه العلاقات ضعف تماسكها.(الهاشمي لوكيا، 2006، ص116)

كما يعبر مفهوم تماسك الجماعة أيضا عن قوة جاذبية الجماعة لأفرادها وتنشئ حالة تماسك الجماعة نتيجة لرغبة الأعضاء في البقاء داخلها من ناحية ونتيجة للضغوط التي تتعرض لها الجماعة من ناحية اخرى (أحمد ماهر، 2004، ص248)

ومن مؤشرات تماسك الجماعة، ان تنمو علاقات الصداقة بين أفرادها ،ويصبح كل منهم يتحدث بكلمة "نحن" بدلا من "أنا" وانصيا ع جميع الأفراد لمعايير الجماعة بصورة طوعية وراضية ، والمشاركة الفعالة في أنشطة الجماعة ..الخ .

ويكون التماسك بين أفراد الجماعة دور مهم في تحديد علاقة الجماعة بالمنظمة الإدارية ،وفي تحقيق أهداف هذه المنظمة، فكلما تمكنت القيادات الإدارية من استثمار روح الجماعة، وتعاضد أفرادها، وتوجيهها لتحقيق زيادة في الإنتاجية ولتحقيق الفعالية الإدارية المطلوبة ، كلما نجحت المنظمة في

الوصول إلى غايتاها ،أما إذا فشلت المنظمة وأهدافها وسياستها ، كلما كان ذلك مبررا لإخفاق المنظمة ووضعها في وضع معقد لايسهل عليها علاجه، لان تذليل الصعوبات والمشكلات المتصلة بالجماعات اعقد وأصعب بكثير مما لوكانت العقبات أو المشكلات متصلة بالأفراد (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص124ص125)

8-1- عوامل تماسك الجماعة:

هناك عوامل عديدة داخلية في الجماعة أو خارجية يمكن أن تساعد على زيادة او انخفاض درجة تماسكها وهي كمايلي :

- **المكانة:**

كلما زادت مكانة الفرد داخل الجماعة كلما زادت المكانة التي يحتمل أن يحصل عليها الفرد إذا انضم للجماعة ،وكلما زادت القوى التي قد تدفعه الى الانضمام إلى الجماعة وقد توصل كيلي kulue في إحدى تجاربه إلى نتيجة مؤداها اقل المكانات في الجماعات جاذبية للأفراد المهددة بالتنزيل.والمكانات المنخفضة غير القابلة للترقية ،اي ان هذين النوعين من المكانات اشد المكانات خطرا على تماسك الجماعة، كما أن الأفراد الآمنين على مراكزهم في المكانات العالية هم أكثر الأفراد إقبالا على الجماعة.(السيد عبد الحميد عطية، 2004، ص141)

- **الاتفاق حول أهداف الجماعة:**

يساعد اتفاق الجماعة حول هدف ومسار نشاطها في ربط الجماعة وتعزيز وتوجيه انماط التفاعل بين بين أفرادها نحو تحقيق الهدف (أندروا سيزلاقي، مارك جي والاس، 1991،ص222)

- **العلاقات التعاونية :**

تؤدي العلاقات التعاونية الى تماسك الجماعة وزيادة جاذبيتها،فيصعب أن تقوم جماعة وتبقى إلا إذا كان هناك قاسم مشترك بين أفرادها وذلك عن طريق مشاركة في تحديد الأهداف وإقامة المعايير التي يلتزمون بها في حدود معقولة ،وفي تجربة قام بها دويتش Deutsch ،ووجد أن الجماعات التعاونية اظهرت الكثير من علاقات التماسك ،وساد الود بين أفرادها ،وحاول كل منهم التأثير على الآخرين وتقبل كل منهم محاولات الآخرين للتأثير فيه بعكس الجماعات التنافسية.

- **ازدياد التفاعل بين اعضاء الجماعة :**

يتضح أن الجماعات الأصغر حجما يغلب ان تكون أكثر تماسكا من الجماعات الأكبر حجما ،وقد يرجع ذلك الى نقص التجانس(نتيجة لزيادة الحجم) في اتجاهات وقيم الأعضاء ومن ثم نقص الشعور

بتوثيق الصلة ،وكذلك يغلب أن تزداد جاذبية الجماعة بالنسبة للأعضاء الذين يشعرون بأنهم موضع اهتمام وتقدير وتقبل من الجماعة (السيد عبد الحميد عطية، 2004، ص141)

- **التنافس بين الجماعات :**

يؤدي التنافس مع الجماعات الاخرى ،داخل المنظمة وخارجها إلى تضامن الأعضاء لتحقيق الهدف المشترك ،وقد ادى تطبيق لامركزية الإدارة في المنظمات إلى التقاء الجماعات الكبيرة الحجم ودخولها في منافسة مع الجماعات الاخرى

- **التقويم الايجابي:**

إذا ما أدت الجماعة عملها بصورة مشرفة، فان تقدير أدائها من قبل الإدارة يؤدي إلى رفع مقام الجماعة في عيون أعضائها وأعضاء المنظمة الآخرين، ويساعد التقويم الايجابي في أن يجعل أعضاء الجماعة يحسون بالفخر لانتمائهم لها .(أندروا سيزلاقي، مارك جي والاس، 1991، ص 222)

- **الأحداث الاجتماعية :**

وقد تعمل بعض الظروف الاجتماعية العامة على تغيير عدد كبير من الأفراد فتتأثر تبعا لذلك جاذبية انواع معينة من الجماعات ،ويبدو انه يزداد في بعض الحالات نتيجة الضغوط عليها من مصادر خارجية ،كما أن النقد الذي يوجه من خارج الجماعة قد يزيد من تماسكها .إذا أدرك أفراد الجماعة ذلك .

- **التشابه بين أعضاء الجماعة :**

قد تؤدي أنواع معينة من التشابه بين أعضاء الجماعة إلى زيادة تماسكها ولسبب ذلك ان الكثير من الناس ينضمون إلى الجماعة كي يفهموا انفسهم فهما أفضل عن طريق مقارنة أنفسهم بالآخرين. وبالطبع لا تكون لهذه المقارنة قيمة الا اذا أجريت بين الشخص وبين من يقربون منه في القدرة.(السيد عبد الحميد عطية،2004، ص142)

هناك العديد من العوامل التي تساعد على زيادة تماسك الجماعة، و تقوي ارتباط أعضائها ببعضهم البعض، فالفرد إذا كانت مكانته داخل هذه الجماعة جيدة، و يتفق مع أفرادها في الأهداف، و تسود بينهم العلاقات التعاونية، والتحام الأفراد في المنافسات مع الجماعات الأخرى، كل هذه العوامل قد تزيد من تماسك هذه الجماعة.

8-2- عوامل إضعاف تماسك الجماعة :

إذا كانت هناك إذا كانت هناك عوامل تساعد على تماسك الجماعة فبالمقابل هناك عوامل اخرى قد تضعف من تماسك هذه الجماعة ونذكر منها :

- **الاختلاف حول الأهداف :**

مثلما يؤدي الاتفاق حول الأهداف ومسارات المجموعة إلى تلاحم الجماعة يؤدي الاختلاف إلى الصراع والعراك مما يضعف درجة تماسكها .(أندروا سيزلاقي، مارك جي والاس، 1991، ص223)

- **حجم الجماعة :**

يلعب هذا الحجم دورا مهما في تحديد علاقات الأفراد داخل الجماعة. فكلما زاد حجم الجماعة يصبح كل عضو يسعى إلى تحقيق مجموعة من العلاقات الأكثر تعقيدا ويكو الوقت متاح له للحفاظ على هذه العلاقات او تعميقها وقتا محدودا،وذلك على عكس الوضع فيما لوكان حجم الجماعة صغيرا.

يؤدي هذا الوضع (اكبر حجما) إلى تزايد إحساس أفراد الجماعة بالتهديد والتوتر والإحساس بضعف المشاركة ،ويحول كذلك على مناقشة الأمور المطروحة على جدول أعمال الجماعة بصورة معمقة ،ولايسمح للجميع بالحوار التام والشامل .(عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص165)

- **اكتساب الجماعة خواص سيئة :**

إذا أصبحت الجماعة ذات خواص سيئة أو غير سارة بالنسبة للفرد ،هنا يحاول الفرد ترك الجماعة لنقص جاذبيتها .

- **اختفاء حاجة الانتماء لهذه الجماعة :**

إن اختفاء الحاجات التي يريد الفرد تحقيقها من الجماعة وإذا كانت وسائل تحقيق هذه الحاجات غير مناسبة قد تدفع الفرد الى ترك هذه الجماعة والبحث عن جماعة اخرى تحقق له حاجاته .(السيد عبد الحميد عطية،2004،ص143)

- **التجارب غير السارة في الجماعة:**

حينما ينعدم التقارب أو الثقة بين أفراد الجماعة أو يسود القهر في محيطها،يصبح الاتصال أو التفاعل بين الأفراد تجربة مؤلمة ومريرة مما يؤدي الى فك روابط الجماعة .

- **التنافس داخل الجماعة :**

مع إن التنافس بين الجماعات يؤدي إلى التقارب بينهما،لكن يسبب التنافس داخل الجماعة الواحدة الصراع والتناحر وظهور عوامل الشقاق،وينبغي على المديرين تجنب بعض الممارسات مثل محابات بعض الاعضاء (او تقديم مكافات لاتقدم على اساس الاداء) حيث ان ذلك يؤدي الى وجود التنافس بين أفراد الجماعة .

- **السيطرة :**

حينما يسيطر واحد او اكثر على الجماعة يتجهون نحو عدم التفاعل مع الاعضاء الاخرين،لما لهم من سمات شخصية معينة، فلايظهر اي تماسك للجماعة وقد يؤدي هذا الاتجاه الى الى تكوين(شلل) صغير داخل الجماعة او الى وجود انعزاليين او انشقاقيين.(أندروا سيزلاقي، مارك جي والاس، 1991،ص223).

- **عدم انتظام الاتصال:**

طالما كان الموظفون متفاعلين فيما بينهم بانتظام عند أي مستوى في الشركة، فإنهم سوف يطورون في العادة طرقا للقيام بأعمالهم. و باستثناء النزاعات الشخصية التي تحدث بين الحين و الآخر فإن أفراد الشركة يتعلمون تبني الصيغ الروتينية المريحة للأخذ و العطاء، و لتبادل الأفكار و المساعدة أثناء عملهم معا.

- **التناسق بين الأعمال الفرعية و الأهداف الروتينية:**

عندما يعبر العمل الحواجز بين الادارات، فإن الاختلافات الحتمية في القيم سوف تأثر على ما تم انجازه و كيفية و وقت انجازه. إن الخلافات التقليدية بين أفراد التصنيع خلافات عديدة. فمهندسو التطوير يعون المشروع الجديد بالمفاهيم المتوافقة مع معاييرهم المهنية التي من المحتمل ان تشتمل على إنجازات فنية هامة و أمور فنية معقدة جديرة بابتكار منتج رئيس. و لكن من الناحية الأخرى نجد أن مديري التصنيع حساسون اتجاه ترجمة المفاهيم المعقدة إلى إنتاج منخفض التكاليف و روتيني و يمكن التحكم في جودته. و من الطبيعي أن تكون هناك بعض الاهتمامات أو انقطاع الاتصال، إذ إن كل إدارة تشك في استعداد الإدارة الأخرى في التعاون.(نورمان سي.هيل، 1996، ص34)

8-3- الآثار السلبية للتماسك الشديد :

حذر عدد من الباحثين والكتاب من المغالاة والافراط في درجة تماسك الجماعة ونوهو الى بعض الآثار السلبية التي يمكن ان تنشا نتيجة التماسك العالي جدا في الجماعة.

ومن بين أهم النتائج السلبية :

1 **التفكير الجماعي:**

الجماعة المتماسكة جدا تشدد على الامتثال والالتزام بالمعايير والقرارات الاجتماعية نتيجة للضغط المتزايد على الفرد،يتولد لدى الفرد الخضوع الزائد ويتدنى الى حد كبير التفكير المستقل وروح الابداع لديه،ولاتسعى الجماعة لتقييم حقيقي للبدائل المتاحة. ويرا الكاتبان كريتنر Kreitner وكينتيشي Kinichi بان نمط التفكير الجماعي يؤدي الى غيوب في عملية صنع القرارات واهمها :

- بدائل قليلة.

- عدم اعادة النظر في البدائل المفضلة.
- عدم النظر في البدائل المرفوضة.
- رفض اراء ذوي الخبرة.
- انتقاء متحيز للمعلومات.

2- تصاعد الالتزام:

وهذه النتيجة ترتبط بالتفكير الجماعي،حيث من المحتمل جدا ان يستمر افراد الجماعة في تطبيق اجراء ما على الرغم من ان الدلائل تشير الى امكانية فشله.

- **العلاقة مع الجماعات الأخرى:** إن النتائج السلبية التي تتؤتب على التماسك الشديد في الجماعة لاتقتصر على افراد الجماعة وعلى عملية صنع القرارات بل تمتد للمنظمة بكاملها فالجماعات المتماسكة جدا تميل نحو عدم التعاون وعدم التنسيق مع الجماعات الاخرى،وتطوير معايير وقواعد انعزالية عن الجماعات الاخرى،وتركيز اهتمامها على قضايا الجماعة دون الاخذ في الاعتبار الجماعات الاخرى في المنظمة،وهو كله يؤثر سلبا على مستوى الاداء العام للمنظمة(حسين حريم،2004، ص169)

9- المشكلات التي تواجه الجماعة:

تتعدد المشكلات التي تواجه الجماعات وأعضائها وسنتطرق لبعضها فيما يلي:

1- **مشكلات الانحراف:**

تضع الجماعات قدر من المعايير للتوحيد بين سلوك أعضائها ولكن نجد أن هناك بعض الأعضاء ينحرفون عن تلك المعايير التي تضعها الجماعة وهذا يؤدي إلى ظهور المشكلات في الجماعة، كما أن هناك بعض الأعضاء يحاولون أن يستخدموا الجماعة لحل مشاكلهم الخاصة من خلال عضويتهم في الجماعة، وهذا قد يؤدي إلى شيوع المسؤولية بين الأعضاء هذا قد يؤدي بدوره إلى وجود مشكلات داخل الجماعة.(السيد عبد الحميد عطية،2004، ص237).

والشخص الذي لا يتحمل المسؤولية ويماطل ولا يؤدي العمل الذي يطلب منه والشخص الذي يتدخل فيما لا يعنيه والشخص الأناني الذي لا يتعاون مع باقي أفراد الجماعة وكل المرغوب فيه نحو تحقيق أهدافها المرجوة، والواجب أننا نعمل على مساعدة هؤلاء الأشخاص ليتكيفوا مع الجماعة ويصبحوا أعضاء صالحين فيها.

2- المشكلات الوظيفية:

المقصود بالمشكلات الوظيفية هنا المشكلات التي تتعلق بقيام الجماعة بوظائفها كجماعة تعمل على تحقيق أهدافها ويمكن تلخيص المشكلات الوظيفية للجماعة في الآتي:

- عدم فهم أهداف وأغراض الجماعة.

- وجود العشيرات (الشلة) في الجماعة.
- وجود المنازعات في الجماعة.
- مشكلات التنظيم والروتين.(جابر عوض السيد حسن،2007، ص150ص151)
- القيادة المتسلطة.
- عدم توفر الوقت الكافي لاتخاذ القرارات اللازمة.

3 -المشكلات التي تقوم بين الجماعات:

أن تنافس الجماعات لتحقيق الأغراض الشخصية والاجتماعية كثيرا ما يكون سببا في خلق المشكلات التي تعمل على تفككها وذلك للمنافسة التي غالبا ما تتحول إلى صراع بينها،لان كل جماعة تحاول أن تفوز وتسبق الأخرى.(السيد عبد الحميد عطية،2004، ص239)

خلاصة:

تعتبر الجماعة و ديناميكية الانضمام للجماعات على درجة كبيرة من الأهمية، ذلك لأن العمل في المنظمات المختلفة يتم في معظم الأحيان في إطار الجماعات. و من المعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة. فالجماعة أداة فعالة لمساعدة الأفراد و نموهم، و تعديل اتجاهاتهم عن طريق تفاعلاتهم وعلاقاتهم مع الآخرين، فالجماعات الاجتماعية تقوم و تدوم بقصد إشباع حاجات أعضائها من خلال تفاعلهم و تعاونهم . و لا يتحقق للإنسان الشعور بالأمن و الحب و الصداقة إلا في جماعاتها. كما أنه عن طريق تعاونه مع الآخرين يمكن أن يحقق أهداف قد يعجز عن تحقيقها بمفرده.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

منهجية البحث

تمهيد:

يعد الجانب التطبيقي في هذه الدراسة تدعيما للخلفية النظرية، بهدف الإجابة عن التساؤلات المطروحة و الوقوف على مدى تحقق فرضيات البحث.

و سنتناول في هذا الفصل المنهج المستخدم و تعليل أسباب اختياره و عرض ملخص حول الدراسة الاستطلاعية التي من خلالها حددت الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، ثم تقديم عينة البحث و وصفها و الأخذ بعين الاعتبار صدق الاستبيان و ثباته، و أخيرا تم تقديم أسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات الخاصة بإشكالية البحث.

1- منهج الدراسة:

إن طبيعة مشكلة الموضوع ونوع المعلومات و الحقائق التي يريد الباحث الوصول إليها و طريقة تحليلها و تفسيرها، كل هذا يفرض على الباحث تحديد نوع المنهج المستخدم في الدراسة.

و لما كان هدف الدراسة هو الوقوف على طبيعة العلاقة القائمة بين النمط القيادي و تماسك جماعة العمل فإن ذلك يستدعي استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث يعرف هذا الأخير على أنه "أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة أو مشكلة محددة و تصويرها كميا عن طريق جمع البيانات و المعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة ".[سامي ملحم،2003،ص324]

كما يعرف كذلك هذا المنهج بأنه " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة و ذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية و بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة ".

و تجدر الإشارة هنا إلى أن المنهج الوصفي يهدف كخطوة أولى إلى جمع بيانات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع اجتماعي و تحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية تؤدي إلى تعرف العوامل المكونة و المؤثرة على الظاهرة كخطوة ثانية. يضاف إلى ذلك أن هذا المنهج يعتمد لتنفيذه على مختلف طرق جمع البيانات كالمقابلات الشخصية و الملاحظة المباشرة و استمارات الاستبانة و تحليل الوثائق و المستندات و غيرها.[محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين،1999 ص 46 ص47].

2 -مجالات الدراسة:

2-1-المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة النسيج و التجهيز**TIFIB** بمدينة بسكرة الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية الغربية للمدينة.

تتربع المؤسسة على مساحة تقدر بحوالي **12.6** هكتار، يحدها من الشمال المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت، ومن الغرب المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية **ENICAB**.

تم تأسيس هذه المؤسسة سنة **1982** بعد أن كان يتواجد بها بعض التقنيين الإيطاليين لتدريب العمال سنة **1980** و تم تدشينها من قبل الرئيس الشاذلي بن جديد عام **1983**، وقد بلغ عدد العمال آنذاك في حدود **1000** عامل، وفي عام **1994** تقلص عدد العمال ليصبح عددهم **827** عاملا، وبعد إعادة الهيكلة تم تسريح عدد كبير من العمال مع أخذ مستحقاتهم حيث أصبح عدد العمال سنة **2008** لا يتجاوز **347** عاملا .

أما فيما يخص عن طبيعة المنتج الذي تقوم المؤسسة بإنتاجه فقد كانت في البداية تقوم بنسيج القماش للمدنيين و حتى تسويقه و تصديره لدول أخرى، ولكن بعد سنة **1996** لم تعد المؤسسة تقوم بذلك، وأصبحت كل صناعاتها و منتجاتها موجهة إلى الجيش الوطني الشعبي و الدرك الوطني...بصفة عامة أصبحت مؤسسة دولة، وهذا بسبب فتح الأسواق الحرة، و دخول الصناعات النسيجية من معظم دول العالم، لهذا قل الإنتاج لأن المادة الأولية مستوردة من الخارج، و اليد العاملة مكلفة، و الإنتاج جيد، لهذا يكون الثمن غالي وهذا ما جعل السلع تتراكم أمام السلع الجاهزة المستوردة بأثمان أقل.

و هناك أقسام عدة داخل المؤسسة و هي:

* المخزن.
* ورشة التحضير للنسيج.
* ورشة النسيج.
* ورشة معالجة القماش أو التصحيح.
* ورشة التجهيز النهائي.
* ورشة التجهيز المبتل.
* ورشة التجهيز بالرطوبة.
* ورشة التخزين قبل البيع.

أما عن أسباب اختيارنا لهذه المؤسسة فهي:

- الترحيب الجيد من طرف كل العمال في المؤسسة.
- المرافقة أثناء القيام بالدراسة الاستطلاعية و أثناء توزيع و جمع الاستبيان.

2-2- المجال الزماني:

بعد اختيار ميدان الدراسة و بعد الحصول على التصريح لإجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرةTIFIB، قمنا بإجرائها عبر ثلاثة مراحل :

تمثلت المرحلة الأولى في الزيارة الاستطلاعية والتي تعتبر مهمة جدا، وكانت الغاية من هذه المرحلة:

- التأكد من التصور العام للبحث
- التعرف أكثر على تصميم الخطوات الأساسية لإجراء استبيان الدراسة
- ضبط أبعاد و جوانب الدراسة لصياغة الاستبيان الذي يتماشى مع فرضيات البحث.
- التعرف على قوة أداة البحث في الكشف عن جوانب الدراسة.
- محاولة التعرف على عينة الدراسة و الإلمام بمعلومات عنها.

و تمت هذه المرحلة يوم **2010/03/02**، حيث تمكنا من خلالها التعرف و الإطلاع على الوثائق و السجلات لأخذ المعلومات عن طريق مقابلة السيد مدير إدارة الموارد البشرية، و على ضوء هذه المرحلة تم تصميم الاستبيان لدراستنا بما يتناسب مع أهداف الدراسة.

أما المرحلة الثانية من زيارتنا للمؤسسة فتمثلت في توزيع الاستبيان على عينة البحث و ذلك بتاريخ **2010/03/14**، كما قمنا في هذه المرحلة بزيارة داخل أماكن العمل و الإنتاج، حيث دامت هذه المرحلة قرابة الأسبوع تقريبا.

وفي المرحلة الأخيرة قمنا بجمع الاستبيانات و ذلك بتاريخ**2010/03/20**

2-3- المجال البشري:

تم اختيار مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرةTIFIB، و التي تشتمل على 347 عاملا كل حسب وظيفته:

- الإطارات: 31 إطارا.
- عمال التحكم و المشرفين:59 عاملا.
- العمال التنفيذيين:257 عاملا.

إضافة إلى ذلك تم توظيف **70** عاملا في إطار البرنامج السياسي لامتصاص البطالة، وزعوا على المصالح، وحاليا يتلقون تدريب داخل ورشات العمل.

2-4- المجال الموضوعي:

و يقتصر البحث على الأنماط القيادية حسب التصنيف الأكثر شيوعا و الأكثر شمولا، و هذه الأنماط القيادية هي : النمط القيادي الديمقراطي و النمط القيادي الأوتوقراطي و النمط الفوضوي، وعلاقتها بتماسك الجماعة.

3- مجتمع وعينة البحث:

3-1- مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في عمال مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة TIFIB و الذين يبلغ عددهم 347 عاملا.

3-2- عينة البحث: قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة بواقع **28.57%** من المجتمع الأصلي في حدود 100 مفردة.

و في الجدول رقم(5) يمثل أفراد عينة البحث و نسبة تمثيلهم للمجتمع الأصلي، ويبين كذلك نسبة الاستمارات الموزعة و المسترجعة و الصالحة للدراسة.

العدد الأصلي لمجتمع البحث	العدد الأصلي لعينة البحث	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الصالحة للدراسة
347	100	100	92	84
%100	%28.57	%28.57	%26.51	%24.20

الجدول رقم(5) يمثل أفراد عينة البحث و نسبة تمثيلهم للمجتمع الأصلي

من خلال الجدول رقم () يتضح أن العدد الأصلي لمجتمع البحث يبلغ(347) مفردة، أما فيما يخص عينة البحث فقد بلغت (100) فرد من عمال مؤسسة النسيج و التجهيز بولاية بسكرة و هذا العدد يمثل نسبة 28.57% من المجتمع الأصلي للبحث.

من مجمل الاستمارات الموزعة استعاد الباحث (92) استمارة بلغت نسبتها 92% من مجمل الاستمارات الموزعة و بنسبة 26.51% من العدد الأصلي لمجتمع البحث، بفاقد قدره (8) استمارات بلغت نسبتها (8%) من مجمل الاستمارات الموزعة على أفراد العينة.

من بين الاستمارات المسترجعة كانت هناك (84) استمارة صالحة للدراسة و مكتملة البيانات و التي كانت نسبتها (84%) من مجمل الاستمارات الموزعة. وبنسبة (24.20%) من العدد الأصلي لمجتمع البحث . وبفاقد (16) استمارة بلغت نسبتها (16%) من مجمل الاستمارات الموزعة على أفراد العينة.

4- أدوات جمع البيانات:

4-1- الملاحظة:

تعد الملاحظة إحدى الأساليب القياسية التي تهدف إلى قياس المشاعر و الاتجاهات و كذا معرفة سلوك الأفراد في المواقف المختلفة، و تكون الملاحظة ناجحة كلما كانت محددة و موضوعية كما تعني الاهتمام أو الانتباه إلى شيء أو حدث بشكل منظم عن طريق الحواس وتفسير السلوك الملاحظ. [مروان أبو حويج، إبراهيم الخطيب،بدون سنة ،ص251]

و استخدم الباحث هذه الأداة (الملاحظة غير المنظمة) من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها للمؤسسة و ذلك للوقوف على العلاقات السائدة بين العاملين من جهة، وبين العاملين و رؤسائهم من جهة أخرى.

4-2- المقابلة:

و تعد أداة هامة للحصول على المعلومات و تستخدم في مجالات متعددة حيث يعرفها "إنجلش و إنجلش" English and English بأنها " المحادثة الموجهة يقوم بها شخص مع شخص أو عدة أشخاص هدفها استثارة أنواع من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي و الاستعانة بها على التوجيه و التشخيص".[جودت عزت عطوي،2000،ص110]

كان للمقابلة المنظمة دور كبير في تحديد العديد من النقاط كالمعلومات التي تخص المؤسسة(تاريخ الإنشاء، موقع المؤسسة، طبيعة المنتج، عدد العمال...إلخ)

4-3- الاستبيان:

هو من أكثر الوسائل استخداما للحصول على بيانات ومعلومات لأفراد و يرجع ذلك إلى عدة أسباب منها الأمانة و أنه أكثر اقتصادية نسبيا و يمكن صياغة أسئلته لتناسب أغراضنا المحددة و يمكن استخدام الصيغة الاستفهامية أو الإخبارية دون أن يؤثر ذلك على مضمون السؤال أو الفقرة. [رجاء محمد أبو علام،2001،ص417]

و يعرف الاستبيان على أنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث، محددة عن طريق عدة أسئلة يتم الإجابة عليها من طرف أفراد العينة. [سامي ملحم،2000،ص160]

4-3-1- بناء أداة البحث:

استخدم الباحث(الاستبانة) أداتا لجمع البيانات و المعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها من أهم و أنسب أدوات البحث العلمي لتطبيق البحوث النفسية والاجتماعية وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء رئيسية وهي:

1 -المعلومات الخاصة بأفراد عينة البحث: و التي اشتملت على الخصائص التالية(الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوظيفة في المؤسسة، الخبرة).
2 -العبارات الخاصة بمقياس النمط القيادي المتبع و تشمل (النمط القيادي الديمقراطي، و النمط القيادي البيروقراطي، و النمط القيادي الفوضوي).
3 -العبارات الخاصة بمقياس تماسك جماعة العمل.

4-3-2- صدق أداة البحث:

يعرف الصدق على أنه "مدى استطاعة أداة الدراسة أو إجراءات القياس، قياس ما هو مطلوب قياسه". [حمدي عطفية،1996،ص260]. ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت من أجله، فإنه بذلك تكون صادقة.

كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" [ذوقان عبيدات و آخرون،1998، ص179].

أ - **الصدق الظاهري:**

قام الباحث بتوزيع الاستبانة في صورتها الأولية على (7) أساتذة محكمين من المتخصصين في العلوم الاجتماعية و العلوم الإدارية و البحث العلمي. وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم حول عبارات الاستبانة و مدى ملائمة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله، ومدى انتماء كل عبارة للمحور الخاص بها. هذا بالإضافة إلى إدخال أية تعديلات على صياغة عبارات الاستبانة أو حذف بعضها أو الإضافة إليها، وفي ضوء التوجيهات التي قدمها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون.

ب -**الصدق البنائي:**

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث، قام الباحث بتوزيع الاستمارة على عينة قوامها (10) أفراد من عمال مؤسسة النسيج و التجهيز بمدينة بسكرة وذلك للتعرف على مدى التجانس الداخلي لأداة البحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من ناحية، وحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة البحث و درجة جميع العبارات التي تضمنتها أداة البحث من ناحية أخرى.

و تشير محتويات الجدول رقم(6) الذي يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة و درجة جميع العبارات التي تحتويها الاستبانة إلى جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى(0.01) مما يدل على الاتساق الداخلي بين جميع عبارات أداة البحث

الجدول رقم(6) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة و درجة جميع العبارات التي تحتويها الاستبانة

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
النمط القيادي الديمقراطي		15	0.47
01	0.54	18	0.46
04	0.46	19	0.26
05	0.52	24	0.54
10	0.62	27	0.71
16	0.74	29	0.35
17	0.48	تماسك الجماعة	
22	0.60	31	0.55
23	0.71	32	0.62
25	0.55	33	0.74
30	0.61	34	0.54
النمط القيادي البيروقراطي		35	0.60
02	0.28	36	0.49
07	0.49	37	0.52
08	0.48	38	0.46
11	0.46	39	0.70
13	0.39	40	0.62
14	0.70	41	0.55
20	0.48	42	0.40
21	0.37	43	0.56
26	0.62	44	0.60
28	0.62	45	0.39
النمط القيادي الفوضوي		46	0.66
03	0.49	47	0.71
06	0.56	48	0.56
09	0.38	49	0.39

0.61	50	0.62	12

وفي ضوء الصدق البنائي الواضح في الـ سابق، قام الباحث بإعداد الصيغة النهائية للاستبانة والتي أصبحت تتضمن (50) عبارة موزعة على محاور الدراسة، فقد مثلت محور النمط القيادي (30) عبارة، حيث تمثلت العبارات التي تخص النمط القيادي الديمقراطي (1،4،5،10،16،17،22،23،25،30)، و العبارات التي تخص النمط القيادي البيروقراطي (2،7،8،11،13،14،20،21،26،28)، أما العبارات التي تخص النمط القيادي الفوضوي فتمثلت في(3،6،9،12،15،18،19،24،27،29). أما (20) عبارة المتبقية فقد خصت لمتغير تماسك الجماعة.

ت -**ثبات أداة البحث:**

تم حساب تقدير ثبات الاستبانة في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاتساق الذاتي، و هي معادلة ألفا كرونباخ(Cronbach's alpha)، و من خلال الجدول رقم (7) يتضح أن معاملات الثبات كانت عالية جدا، فقد كان معامل ثبات الدراسة ككل قد بلغ 0.84 و هو معامل ثبات عالي بالنسبة للدراسات الاجتماعية، مما يشير إلى إمكانية ثبات الدراسة الحالية.

محور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
النمط الديمقراطي	10	0.82
النمط البيروقراطي	10	0.81
النمط الفوضوي	10	0.86
تماسك الجماعة	20	0.88
ثبات أداة الدراسة	50	0.84

الجدول رقم(7) يوضح معامل ثبات الدراسة

5- أساليب المعالجة الإحصائية:

قام الباحث بإدراج البيانات الخاصة بالاستمارات كاملة المعلومات و البيانات بالحاسب الآلي لتحليل بياناتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS). وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية و الرس بيانية لوصف خصائص أفراد العينة و استجابة أفرادها لمحاور البحث
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) للتأكد من الصدق البنائي لأداة البحث، و لتحديد العلاقة بين الأنماط القيادية و تماسك الجماعة.
- معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لحساب ثبات أداة البحث.
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، وذلك للتعرف على رؤية العاملين للنمط القيادي المتبع، و تماسك جماعة العمل.
- تم استخدام اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي (ONE-WAY ANOVA) للمتغيرات الديموغرافية التي يزيد عددها عن (2)و هي (المستوى التعليمي، الوظيفة في المؤسسة، سنوات الخبرة).
- أما فيما يخص المتغيرات الديموغرافية التي يساوي عددها (2) فقد تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Indépendant samples T-test و هذه المتغيرات هي(الجنس، الحالة الاجتماعية)
- تم ترميز و إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي(الحدود العليا و الدنيا) تم حساب المدى (5−1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي(4/5=0.80) بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس(أو بداية المقياس و هو الواحد الصحيح) و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وبهذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول رقم(8) كالتالي:

طول خلايا المقياس	بدائل الاستجابة	درجة ممارسة النمط القيادي
1.0 —— 1.8	غير موافق بشدة	درجة ممارسة ضعيفة جدا
1.8 —— 2.6	غير موافق	درجة ممارسة ضعيفة
2.6 —— 3.4	محايد	درجة ممارسة متوسطة
3.4 —— 4.2	موافق	درجة ممارسة مرتفعة
4.2 —— 5.0	موافق بشدة	درجة ممارسة مرتفعة جدا

الجدول رقم (8) طول خلايا المقياس و ما يقابلها من بدائل الاستجابة

الفصل الخامس

تحليل النتائج

و تفسيرها

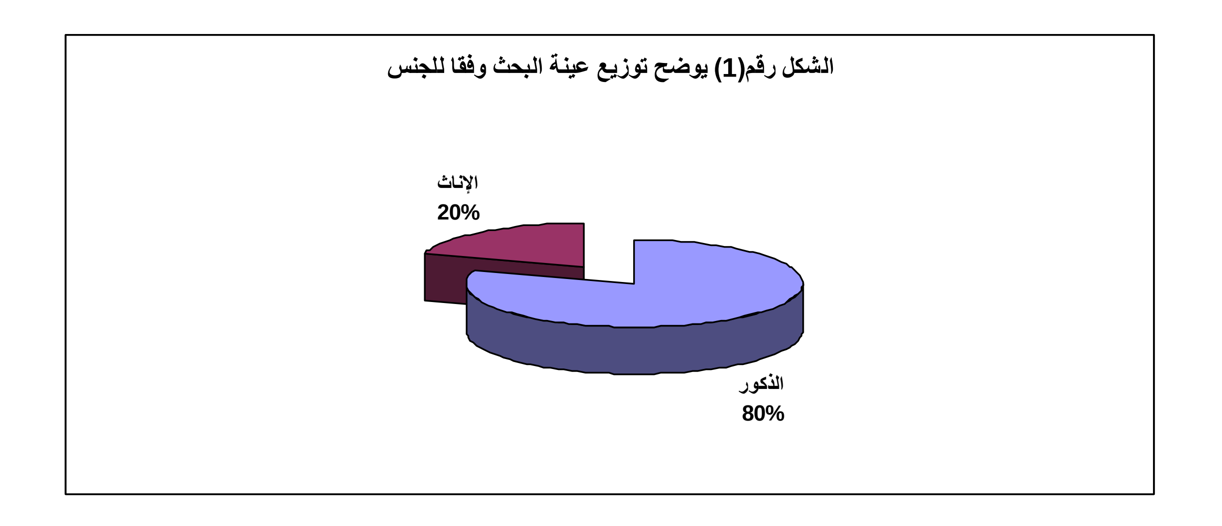
خصائص عينة البحث:

1. **الجنس:**

من خلال الجدول رقم(9) سوف نقوم بتوضيح مدى الاختلاف في الجنس بين أفراد عينة البحث :

الجدول رقم(9) يوضح توزيع عينة البحث وفقا للجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية من مجموع عينة البحث
الذكور	67	% 80
الإناث	17	%20
المجموع	84	%100



من خلال الشكل رقم(5) الذي يوضح توزيع عينة البحث وفقا للجنس يتضح أن (67) فرد من أفراد العينة هم ذكور بنسبة 80% من مجموع عينة البحث، أما الأفراد الباقون هم إناث و قد بلغ عددهم (17) أنثى و بنسبة 20% من مجموع عينة البحث.

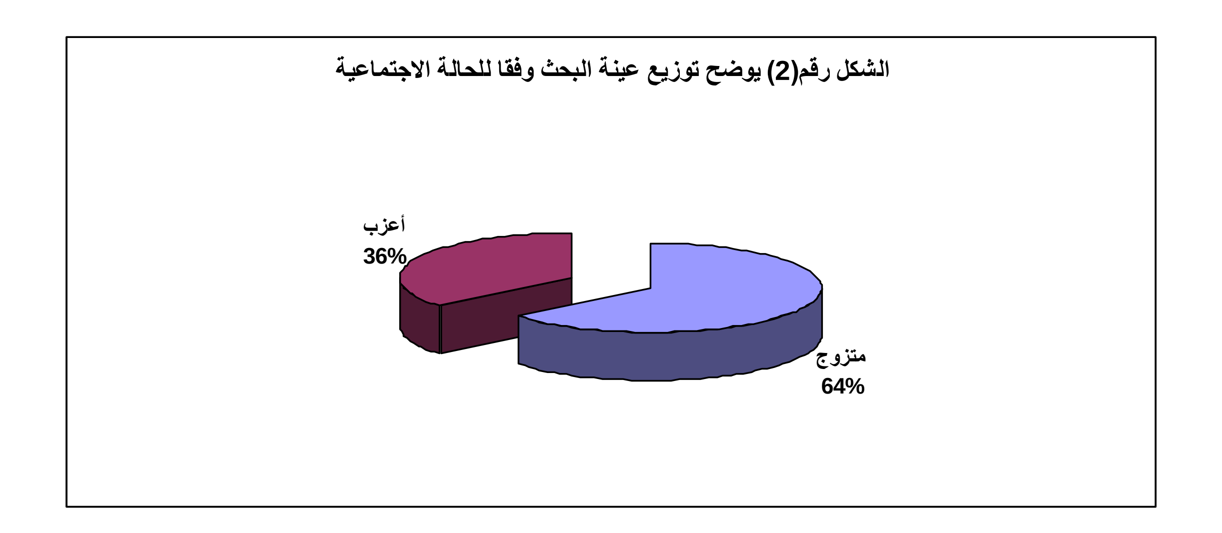
مما سبق نستنتج أن أغلبية أفراد عينة البحث هم ذكور و ذلك نظرا لطبيعة العمل التي تتطلب قوة عضلية، أما الإناث فقد وزعت مهامهم في الإدارة بالإضافة إلى العمل في بعض الو رشات بما أن مهنة الخياطة هي مهنة نسوية أولا.

2. الحالة الاجتماعية:

من خلال الجدول رقم(10) نوضح الحالة الاجتماعية لأفراد عينة البحث و التي قسمت إلى قسمين و هما (متزوج ، أعزب)

الجدول رقم(10) يوضح توزيع عينة البحث وفقا للحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية من مجموع عينة البحث
متزوج	54	% 64
أعزب	30	% 36
المجموع	84	%100



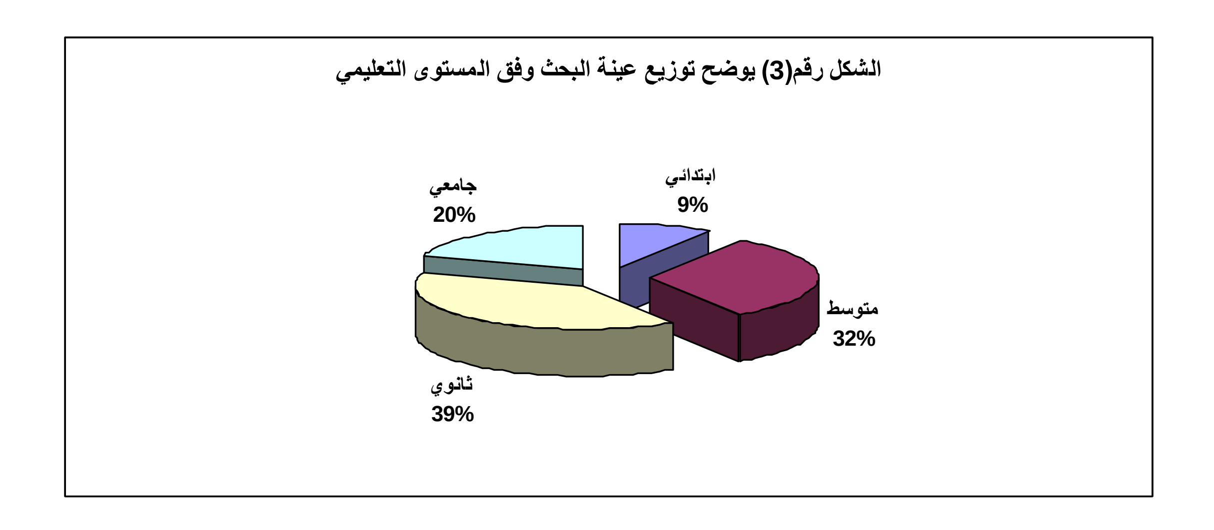
من خلال الشكل رقم(6) الذي يوضح توزيع عينة البحث وفقا للحالة الاجتماعية يتضح أن (54) فرد من أفراد العينة متزوجون و ذلك بنسبة 64% من مجموع عينة البحث، وأن (30) فردا من أفراد العينة هم عزاب بنسبة 36% من مجموع عينة البحث.

3. المستوى التعليمي:

لا شك أن التعرف على المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة يساعد في إلقاء المزيد من الضوء على نتائج الدراسة، حيث يكون للمؤهل العلمي أثر على نوعية إجاباتهم. و ذلك ما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم(11) يوضح توزيع عينة البحث وفق المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية من مجموع عينة البحث
ابتدائي	7	%9
متوسط	27	%32
ثانوي	33	%39
جامعي	17	%20
المجموع	84	%100



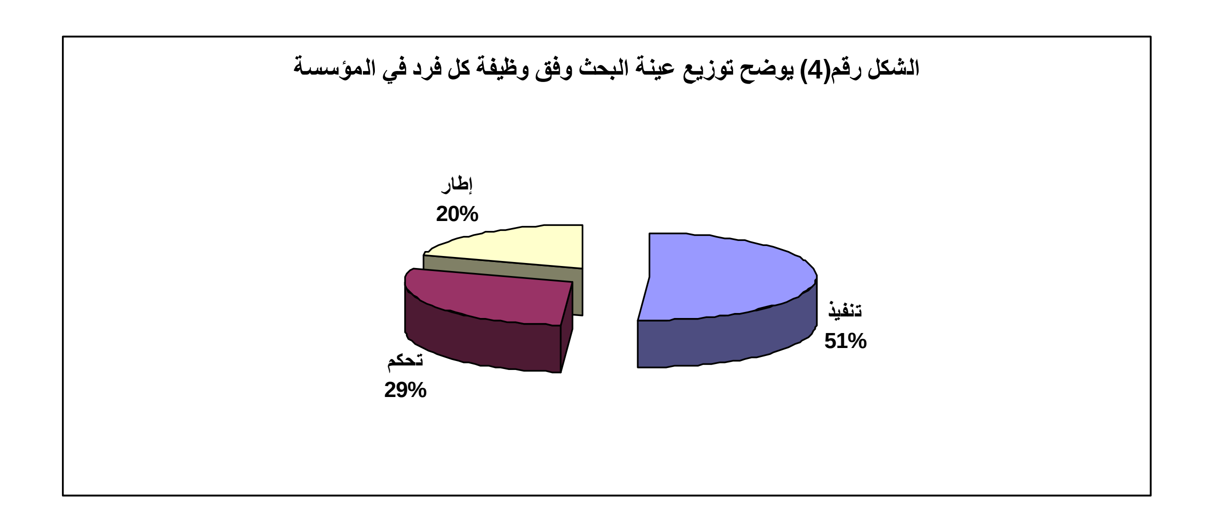
من خلال الشكل رقم(7) الذي يوضح توزيع عينة البحث وفق المستوى التعليمي يتضح أن(33) فرد من أفراد العينة يحملون شهادة التعليم الثانوي وذلك نسبة 39% من مجموع عينة البحث، وأن (27) فرد من أفراد العينة يحملون شهادة التعليم المتوسط بنسبة 32%، أما الأفراد الذين يحملون شهادات جامعية فقد بلغ عددهم (17) فردا و ذلك بنسبة 20% من مجموع أفراد عينة البحث، أما ما بقي من أفراد عينة البحث فهم يحملون شهادات التعليم الابتدائي حيث بلغ عددهم (7) أفراد و بنسبة 9% .

4. وظيفة الفرد في المؤسسة:

إن التعرف على وظيفة الفرد في المؤسسة يساهم في إلقاء المزيد من الضوء على نتائج الدراسة، فهناك أثر لوظيفة الفرد في المؤسسة على آراءه و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع عينة البحث وفق وظيفة كل فرد في المؤسسة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية من مجموع عينة البحث
تنفيذ	43	%51
تحكم	24	%29
إطار	17	%20
المجموع	84	%100



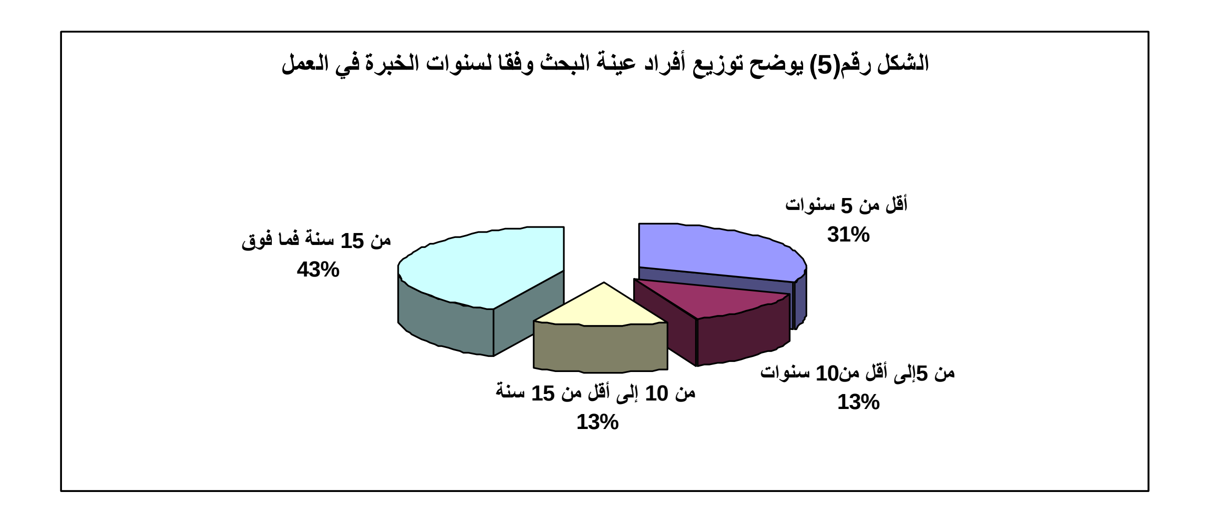
من خلال الشكل رقم(9) الذي يوضح توزيع عينة البحث وفق وظيفة كل فرد في المؤسسة يتضح أن نصف أفراد العينة يشغلون وظائف تنفيذية حيث بلغ عددهم (43) فردا و بنسبة 51 %، أما العمال الذين يشغلون وظائف في التحكم فقد بلغ عددهم (24) فردا وكانت نسبتهم %29 ، أما الإطارات داخل أفراد العينة فكان عددهم (17) فردا و بلغت نسبتهم20%.

5. سنوات الخبرة في العمل:

لا بد أن للخبرة التي يكتسبها الفرد في آداءه للعمل أثر كبير على طريقته في التعبير على آراءه، و لهذا فإن لهذا العنصر أثر على نتائج هذه الدراسة.

الجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفقا لسنوات الخبرة في العمل

فئة سنوات الخبرة في العمل	العدد	النسبة المئوية من مجموع عينة البحث
أقل من 5 سنوات	26	%31
من 5إلى أقل من10 سنوات	11	%13
من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	%13
من 15 سنة فما فوق	36	%43
المجموع	84	%100



من الشكل رقم(10) الذي يوضح توزيع أفراد عينة الحث وفقا لسنوات الخبرة يتضح أن(36) فردا من أفراد عينة البحث كانت سنوات الخبرة لديهم من 15 سنة فما فوق بنسبة 43% من أفراد عينة البحث، و أن (26) فردا من أفراد عينة البحث كانت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات و ذلك بنسبة 31% من أفراد عينة البحث، أما الأفراد الباقون فقد تقاسمتها الفئتين المتبقيتين بالتساوي، و هما فئة الأفراد الذين لهم سنوات خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وفئة الأفراد الذين لهم سنوات خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة، حيث بلغ عدد الأفراد فيهما(11) فردا و بنسبة 13% لكل فئة على حدا.

2- تحديد رؤية أفراد عينة البحث نحو النمط القيادي الديمقراطي:

2-1- الإجابة على الفرضية الجزئية الأولى:

* توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي و تماسك جماعة العمل.

للإجابة على هذه الفرضية قام الباحث بتحديد العبارات التي تقيس النمط القيادي الديمقراطي وهذه العبارات هي (30،1،4،5،10،16،17،22،23،25)، و قد تم ترتيب العبارات حسب الأهمية وفقا لقيمة المتوسط الحسابي، وهي كالتالي:

2-1-1- الجدول رقم (14) يوضح تحديد رؤية أفراد عينة البحث حول ما إذا كان المدير يطبق القوانين بمرونة وفقا للموقف المعين:

بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
العبارة رقـــــــم (10)		
موافق بشدة	18	%21.4
موافق	47	%56.0
لا أدري	5	%6.0
لا أوافق	8	%9.5
لا أوافق بشدة	6	%7.1
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.75	
قيمة الانحراف المعياري	1.11	
الرتبة حسب الأهمية	01	

من خلال الجدول رقم(14) يتضح أن العبارة رقم (10) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يطبق الأنظمة بمرونة وفقا للموقف المعين جاءت هذه العبارة في الترتيب الأول، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (65) فردا بنسبة (77.4%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (14) فردا بنسبة(16.6%)، أما المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.75) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة(3.4-4.2) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.11).

2-1-2- الجدول رقم (15) يوضح تحديد رؤية أفراد البحث نحو مدى مراعاة المدير لقدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم:

العبارة رقـــــــم (01)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	30	%35.7
موافق	23	%27.4
لا أدري	11	%13.1
لا أوافق	10	%11.9
لا أوافق بشدة	10	% 11.9
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.63	
قيمة الانحراف المعياري	1.38	
الرتبة حسب الأهمية	02	

من خلال الجدول رقم(15) يتضح أن العبارة رقم (01) و التي مفادها حول مدى مراعاة المدير لقدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم جاءت هذه العبارة في الترتيب الثاني، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (53) فردا بنسبة (63.1%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (20) فردا بنسبة(23.8%)
أما المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.63) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة(3.4ـ4.2) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.38).

2-1-3- الجدول رقم (16) يوضح تحديد رؤية أفراد عينة البحث حول ما إذا كان المدير يشارك الموظفين في مناسباتهم :

العبارة رقـــــــم (16)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	18	%21.4
موافق	41	%48.8
لا أدري	0	%0
لا أوافق	11	%13.1
لا أوافق بشدة	14	%16.7
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.45	
قيمة الانحراف المعياري	1.40	
الرتبة حسب الأهمية	03	

من خلال الجدول رقم(16) يتضح أن العبارة رقم (16) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يشارك الموظفين في مناسباتهم، جاءت هذه العبارة في الترتيب الثالث، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (59) فردا بنسبة (70.2%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (25) فردا بنسبة(29.8%) ،أما المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.45) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (4.2-3.4) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.40).

2-1-4- الجدول رقم (17) يوضح تحديد رؤية أفراد عينة البحث حول مدى تشجيع المدير للمناقشة الجماعية لأسلوب العمل:

العبارة رقـــــــم (04)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	23	%27.4
موافق	24	%28.6
لا أدري	7	%8.3
لا أوافق	15	%17.9
لا أوافق بشدة	15	%17.9
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.28	
قيمة الانحراف المعياري	1.44	
الرتبة حسب الأهمية	04	

من خلال الجدول رقم(17) يتضح أن العبارة رقم (04) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يشجع المناقشة الجماعية لأسلوب العمل، جاءت هذه العبارة في الترتيب الرابع، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (47) فردا بنسبة (56%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (30) فردا بنسبة(35.8%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.28) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة(3.4-2.6) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.44).

2-1-5- الجدول رقم (18) يوضح تحديد رؤية أفراد عينة البحث حول ما إذا كان المدير يمنح العاملين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم:

العبارة رقـــــــــم (22)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	26	%31.0
موافق	16	%19.0
لا أدري	16	%19.0
لا أوافق	8	%9.5
لا أوافق بشدة	18	%21.4
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.28	
قيمة الانحراف المعياري	1.52	
الرتبة حسب الأهمية	05	

من خلال الجدول رقم(18) يتضح أن العبارة رقم (22) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يمنح العاملين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم، جاءت هذه العبارة في الترتيب الخامس، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (42) فردا بنسبة (50%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (26) فردا بنسبة(30.9%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.28) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة(3.4-2.6) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.52).

2-1-6- الجدول رقم (19) يوضح تحديد رؤية أفراد عينة البحث حول مدى تشجيع المدير للعاملين على الإبداع في أسلوب العمل:

العبارة رقـــــــــم (30)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	29	%34.5
موافق	16	%19.0
لا أدري	5	%6.0
لا أوافق	14	%16.7
لا أوافق بشدة	20	%23.8
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.23	
قيمة الانحراف المعياري	1.63	
الرتبة حسب الأهمية	06	

من خلال الجدول رقم(19) يتضح أن العبارة رقم (30) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يشجع العاملين على الإبداع في العمل، جاءت هذه العبارة في الترتيب السادس، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (45) فردا بنسبة (53.5%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (34) فردا بنسبة(40.5%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.23) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة(2.6-3.4) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.63).

2-1-7- الجدول رقم (20) يوضح تحديد رؤية أفراد عينة البحث حول ما إذا كان المدير يتبنى الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون:

العبارة رقم (23)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	17	%20.2
موافق	35	%41.7
لا أدري	2	%2.4
لا أوافق	9	%10.7
لا أوافق بشدة	21	%25.0
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.21	
قيمة الانحراف المعياري	1.52	
الرتبة حسب الأهمية	07	

من خلال الجدول رقم(20) يتضح أن العبارة رقم (23) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يشجع المناقشة الجماعية لأسلوب العمل، جاءت هذه العبارة في الترتيب السابع، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (52) فردا بنسبة (61.9%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (30) فردا بنسبة(35.7%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.21) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة(2.6-3.4) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.52).

2-1-8- الجدول رقم (21) يوضح تحديد رؤية أفراد عينة البحث حول مدى حرص المدير على حل مشكلات الموظفين:

العبارة رقـــــــم (17)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	17	%20.2
موافق	26	%31.0
لا أدري	14	%16.7
لا أوافق	11	%13.1
لا أوافق بشدة	16	%19.0
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.20	
قيمة الانحراف المعياري	1.41	
الرتبة حسب الأهمية	08	

من خلال الجدول رقم(21) يتضح أن العبارة رقم (17) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يحرص على حل مشكلات الموظفين، جاءت هذه العبارة في الترتيب الثامن، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (43) فردا بنسبة (51.2%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (27) فردا بنسبة(32.1%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.20) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة(2.6-3.4) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.41).

2-1-9- الجدول رقم (22) يوضح تحديد رؤية أفراد عينة البحث حول مدى مراعاة المدير لقدرات العاملين عند توزيع المسؤوليات عليهم:

العبارة رقـــــــم (05)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	17	%20.2
موافق	24	%28.6
لا أدري	2	%2.4
لا أوافق	16	%19.0
لا أوافق بشدة	25	%29.4
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	2.90	
قيمة الانحراف المعياري	1.58	
الرتبة حسب الأهمية	09	

من خلال الجدول رقم(22) يتضح أن العبارة رقم (05) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يراعي لقدرات العاملين عند توزيع المسؤوليات عليهم، جاءت هذه العبارة في الترتيب التاسع، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (41) فردا بنسبة (48.8%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (41) فردا بنسبة(48.4%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (2.90) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة(3.4-2.6) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.58).

2-1-10- الجدول رقم (23) يوضح تحديد رؤية أفراد عينة البحث حول مدى تشجيع المدير العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل:

العبارة رقـــــــم (25)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	15	%17.9
موافق	16	%19.0
لا أدري	3	%3.6
لا أوافق	20	%23.8
لا أوافق بشدة	30	%35.7
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	2.59	
قيمة الانحراف المعياري	1.56	
الرتبة حسب الأهمية	10	

من خلال الجدول رقم(20) يتضح أن العبارة رقم (25) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يشجع العمال على إبداء آرائهم في تخطيط العمل، جاءت هذه العبارة في الترتيب العاشر، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (31) فردا بنسبة (36.9%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (50) فردا بنسبة(59.5%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (2.59) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة(3.4-2.6) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.56).

يتبين من الجداول(14،15،16،17،18،19،20،21،22،23) و التي كانت تبين نتائج المقياس الخاص بالنمط القيادي الديمقراطي أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي للمقياس كانت تساوي (3.46) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (3.4-4.2) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي الديمقراطي مرتفعة، وبانحراف معياري قيمته(1.28)، و هذا يعني أن ممارسة النمط القياد ي الديمقراطي متوافرة بنسبة مرتفعة في مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة، حيث أن القائد يطبق قوانين العمل بمرونة وفقا للموقف المعين و يراعي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم، ويشاركهم في مناسباتهم، ويشجع المناقشة الجماعية لأسلوب العمل، و يمنح العمال صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم، ويشجعهم على الإبداع في أسلوب العمل، و يتبنى الاقتراحات الهادفـة التي يطرحها العمال، و يحرص على حل مشكلات الموظفين، و يراعي قدرات العمال عند توزيع المسؤوليات عليهم، ويشجعهم على إبداء آرائهم في تخطيط العمل.

3- تحديد رؤية أفراد عينة البحث نحو النمط القيادي الاوتوقراطي:

3 -1- الإجابة على الفرضية الجزئية الثانية:

* توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي البيروقراطي و تماسك جماعة العمل.

للإجابة على هذه الفرضية قام الباحث بتحديد العبارات التي تقيس النمط القيادي البيروقراطي وهذه العبارات هي (2،7،8،11،13،14،20،21،26،28)، و قد تم ترتيب العبارات حسب أهميتها وفقا لقيمة المتوسط الحسابي، وهي كالتالي:

3-1-1- الجدول رقم (24) يوضح تحديد رؤية أفراد عينة البحث حول ما إذا كان المدير يميل إلى تركيز جميع السلطات بيده:

العبارة رقـــــــم (14)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	36	42.9
موافق	11	13.1
لا أدري	6	7.1
لا أوافق	17	20.2
لا أوافق بشدة	14	16.7
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.45	
قيمة الانحراف المعياري	1.59	
الرتبة حسب الأهمية	01	

من خلال الجدول رقم(24) يتضح أن العبارة رقم (14) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يميل إلى تركيز جميع السلطات بيده، جاءت هذه العبارة في الترتيب الأول، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (47) فردا بنسبة (56%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (31) فردا بنسبة(36.9%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.45) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة(4.2-3.4) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.59).

3-1-2- الجدول رقم (25) يوضح تحديد رؤية أفراد عينة البحث حول ما إذا كان المدير يفرض التعليمات على العاملين:

العبارة رقـــــــم (8)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	32	38.1
موافق	18	21.4
لا أدري	1	1.2
لا أوافق	13	15.5
لا أوافق بشدة	20	23.8
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.34	
قيمة الانحراف المعياري	1.66	
الرتبة حسب الأهمية	02	

من خلال الجدول رقم(25) يتضح أن العبارة رقم (8) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يفرض التعليمات على العمال، جاءت هذه العبارة في الترتيب الثاني، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (50) فردا بنسبة (59.5%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (33) فردا بنسبة(39.3%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.34) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة(3.4-2.6) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.66).

3-1-3- الجدول رقم (26) يوضح تحديد رؤية أفراد عينة البحث حول ما إذا كان المدير يعتبر الولاء له مقياسا لحصول الموظف على الامتيازات المختلفة:

العبارة رقـــــــم (7)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	26	31.0
موافق	20	23.8
لا أدري	9	10.7
لا أوافق	11	13.1
لا أوافق بشدة	18	21.4
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.29	
قيمة الانحراف المعياري	1.55	
الرتبة حسب الأهمية	03	

من خلال الجدول رقم(26) يتضح أن العبارة رقم (7) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يعتبر الولاء له مقياسا لحصول الموظف على الامتيازات المختلفة، جاءت هذه العبارة في الترتيب الثالث، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (46) فردا بنسبة (54.8%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (29) فردا بنسبة(34.5%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.29) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة(3.4-2.6) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.55).

3-1-4- الجدول رقم (27) يوضح تحديد رؤية أفراد عينة البحث حول ما إذا كان المدير يحرص على أن يسير العمل سيرا روتينيا:

العبارة رقـــــــم (2)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	20	23.8
موافق	26	31.0
لا أدري	12	14.3
لا أوافق	10	11.9
لا أوافق بشدة	16	19.0
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.28	
قيمة الانحراف المعياري	1.44	
الرتبة حسب الأهمية	04	

من خلال الجدول رقم(27) يتضح أن العبارة رقم (2) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يحرص على أن يسير العمل سيرا روتينيا، جاءت هذه العبارة في الترتيب الرابع، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (46) فردا بنسبة (54.8%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (26) فردا بنسبة(30.9%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.28) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة(2.6-3.4) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.44).

3-1-5- الجدول رقم (28) يوضح تحديد رؤية أفراد عينة البحث حول ما إذا كان المدير يطبق الأنظمة بصرامة:

العبارة رقـــــــم (28)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	20	23.8
موافق	27	32.1
لا أدري	3	3.6
لا أوافق	19	22.6
لا أوافق بشدة	15	17.9
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.21	
قيمة الانحراف المعياري	1.48	
الرتبة حسب الأهمية	05	

من خلال الجدول رقم(28) يتضح أن العبارة رقم (28) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يميل إلى تركيز جميع السلطات بيده، جاءت هذه العبارة في الترتيب الخامس، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (47) فردا بنسبة (55.9%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (34) فردا بنسبة(40.5%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.21) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة(2.6-3.4) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.48).

3-1-6- الجدول رقم (29) يوضح تحديد رؤية أفراد عينة البحث حول ما إذا كان المدير ينفرد باتخاذ القرارات على تنوعها:

العبارة رقـــــــم (20)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	19	22.6
موافق	20	23.8
لا أدري	4	4.8
لا أوافق	17	20.2
لا أوافق بشدة	24	28.6
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	2.91	
قيمة الانحراف المعياري	1.58	
الرتبة حسب الأهمية	06	

من خلال الجدول رقم(29) يتضح أن العبارة رقم (20) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير ينفرد باتخاذ القرارات على تنوعها، جاءت هذه العبارة في الترتيب السادس، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (39) فردا بنسبة (46.4%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (41) فردا بنسبة(48.8%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (2.91) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة(2.6-3.4) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.58).

3-1-7- الجدول رقم (30) يوضح تحديد رؤية أفراد عينة البحث حول ما إذا كان المدير يطالب الموظفين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها:

العبارة رقـــــــم (13)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	12	14.3
موافق	18	21.4
لا أدري	5	6.0
لا أوافق	29	34.5
لا أوافق بشدة	20	23.8
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	2.67	
قيمة الانحراف المعياري	1.41	
الرتبة حسب الأهمية	07	

من خلال الجدول رقم(30) يتضح أن العبارة رقم (13) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يطالب الموظفين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها، جاءت هذه العبارة في الترتيب السابع، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (30) فردا بنسبة (35.7%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (49) فردا بنسبة(58.3%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (2.67) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة(3.4-2.6) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.41).

3-1-8- الجدول رقم (31) يوضح تحديد رؤية أفراد عينة البحث حول ما إذا كان المدير يعتبر أن تبادل الآراء مضيعة للوقت:

العبارة رقـــــــم (26)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	13	15.5
موافق	16	19.0
لا أدري	7	8.3
لا أوافق	20	23.8
لا أوافق بشدة	28	33.3
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	2.59	
قيمة الانحراف المعياري	1.49	
الرتبة حسب الأهمية	08	

من خلال الجدول رقم(31) يتضح أن العبارة رقم (26) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت، جاءت هذه العبارة في الترتيب الثامن، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (29) فردا بنسبة (34.5%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (48) فردا بنسبة(57.1%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (2.59) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية(2.6-1.8) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي منخفضة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.49).

3-1-9- الجدول رقم (32) يوضح تحديد رؤية أفراد عينة البحث حول ما إذا كان المدير يوزع الواجبات على العاملين دون المراعاة لقدراتهم:

العبارة رقـــــــم (21)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	8	9.5
موافق	14	16.7
لا أدري	3	3.6
لا أوافق	25	29.8
لا أوافق بشدة	34	40.5
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	2.25	
قيمة الانحراف المعياري	1.38	
الرتبة حسب الأهمية	09	

من خلال الجدول رقم(32) يتضح أن العبارة رقم (21) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يوزع الواجبات على العاملين دون المراعاة لقدراتهم، جاءت هذه العبارة في الترتيب التاسع، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (22) فردا بنسبة (26.2%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (59) فردا بنسبة(70.3%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (2.25) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية(1.8-2.6) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي منخفضة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.38).

3-1-10- الجدول رقم (33) يوضح تحديد رؤية أفراد عينة البحث حول ما إذا كان المدير يتردد في إعطاء أي نوع من الحرية للعاملين:

العبارة رقـــــــم (11)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	7	8.3
موافق	13	15.5
لا أدري	0	0
لا أوافق	27	32.1
لا أوافق بشدة	37	44.0
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	2.11	
قيمة الانحراف المعياري	1.34	
الرتبة حسب الأهمية	10	

من خلال الجدول رقم(33) يتضح أن العبارة رقم (11) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يتردد في إعطاء أي نوع من الحرية للعاملين، جاءت هذه العبارة في الترتيب العاشر، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (20) فردا بنسبة (23.8%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (64) فردا بنسبة(76.1%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (2.11) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية(2.6-1.8) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي منخفضة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.34).

يتبين من الجداول(33،32،31،30،29،28،27،26،25،24) و التي كانت تبين نتائج المقياس الخاص بالنمط القيادي البيروقراطي أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي للمقياس كانت تساوي (2.91) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (3.4-2.6) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي البيروقراطي متوسطة، وبانحراف معياري قيمته(1.49)، و هذا يعني أن ممارسة النمط القياد ي البيروقراطي متوافرة بنسبة متوسطة في مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة، حيث أن القائد يميل إلى تركيز جميع السلطات في يده، و يفرض التعليمات على العمال، و يعتبر الولاء له مقياسا لمنح الامتيازات المختلفة للعمال، و يحرص على أن يسير العمل سيرا روتينيا، و يطبق الأنظمة بصرامة، وينفرد باتخاذ القرارات على تنوعها.

4- تحديد رؤية أفراد عينة البحث نحو النمط القيادي الفوضوي:

4 1 -الإجابة على الفرضية الجزئية الثالثة:

* توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الفوضوي و تماسك جماعة العمل.

للإجابة على هذه الفرضية قام الباحث بتحديد العبارات التي تقيس النمط القيادي البيروقراطي وهذه العبارات هي **(27،29،9،12،15،18،19،24،3،6)**، و قد تم ترتيب العبارات حسب أهميتها وفقا لقيمة المتوسط الحسابي، وهي كالتالي :

4-1-1- الجدول رقم (34) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان المدير لا يتابع عملية غياب الموظفين:

العبارة رقـــــــم (3)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	20	%23.8
موافق	5	%6.0
لا أدري	14	%16.7
لا أوافق	23	%27.4
لا أوافق بشدة	22	%26.2
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	2.73	
قيمة الانحراف المعياري	1.51	
الرتبة حسب الأهمية	01	

من خلال الجدول رقم(34) يتضح أن العبارة رقم (3) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير لا يتابع عملية غياب الموظفين، جاءت هذه العبارة في الترتيب الأول، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (25) فردا بنسبة (29.8%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (45) فردا بنسبة(53.6%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (2.73) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة(2.6-3.4) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.51).

4-1-2- الجدول رقم (35) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان المدير يتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين الموظفين:

العبارة رقـــــــم (19)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	18	%21.4
موافق	11	%13.1
لا أدري	8	%9.5
لا أوافق	21	%25.0
لا أوافق بشدة	26	%31.0
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	2.69	
قيمة الانحراف المعياري	1.55	
الرتبة حسب الأهمية	02	

من خلال الجدول رقم(35) يتضح أن العبارة رقم (19) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين العاملين، جاءت هذه العبارة في الترتيب الثاني، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (29) فردا بنسبة (34.5%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (47) فردا بنسبة(56%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (2.69) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة(2.6-3.4) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.55).

4-1-3- الجدول رقم (36) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان المدير يتهرب من مشكلات العمل:

العبارة رقـــــــم (18)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	18	%21.4
موافق	15	%17.9
لا أدري	2	%2.4
لا أوافق	18	%17.9
لا أوافق بشدة	31	%36.9
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	2.65	
قيمة الانحراف المعياري	1.62	
الرتبة حسب الأهمية	03	

من خلال الجدول رقم(36) يتضح أن العبارة رقم (18) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يتهرب من مشكلات العمل، جاءت هذه العبارة في الترتيب الثالث، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (33) فردا بنسبة (39.3%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (49) فردا بنسبة(54.8%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (2.65) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة(3.4-2.6) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.62).

4-1-4- الجدول رقم (37) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان المدير يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين لانجاز أعمالهم:

العبارة رقـــــــم (29)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	13	%15.5
موافق	13	%15.5
لا أدري	7	%8.3
لا أوافق	25	%29.8
لا أوافق بشدة	26	%31.0
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	2.54	
قيمة الانحراف المعياري	1.45	
الرتبة حسب الأهمية	04	

من خلال الجدول رقم(37) يتضح أن العبارة رقم (29) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين لانجاز أعمالهم، جاءت هذه العبارة في الترتيب الرابع، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (26) فردا بنسبة (31.0%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (51) فردا بنسبة(60.8%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (2.54) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية(2.6-1.8) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي منخفضة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.45)

4-1-5- الجدول رقم (38) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان المدير يسمح للموظفين بالخروج من الإدارة أو القسم أثناء أوقات العمل:

العبارة رقـــــــم (9)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	13	%15.5
موافق	11	%13.1
لا أدري	5	%6.0
لا أوافق	34	%40.5
لا أوافق بشدة	21	%25.0
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	2.53	
قيمة الانحراف المعياري	1.40	
الرتبة حسب الأهمية	05	

من خلال الجدول رقم(38) يتضح أن العبارة رقم (9) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يسمح للموظفين بالخروج من الإدارة أو القسم أثناء أوقات العمل، جاءت هذه العبارة في الترتيب الخامس، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (24) فردا بنسبة (28.6%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (55) فردا بنسبة(65.5%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (2.53) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية(1.8-2.6) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي منخفضة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.40).

4-1-6- الجدول رقم (39) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان المدير يتساهل مع الموظفين المقصرين في آداء واجباتهم:

العبارة رقـــــــم (6)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	12	%14.3
موافق	9	%10.7
لا أدري	11	%13.1
لا أوافق	31	%36.9
لا أوافق بشدة	21	%25.0
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	2.52	
قيمة الانحراف المعياري	1.35	
الرتبة حسب الأهمية	06	

من خلال الجدول رقم(39) يتضح أن العبارة رقم (6) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يتساهل مع الموظفين المقصرين في آداء واجباتهم، جاءت هذه العبارة في الترتيب السادس، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (21) فردا بنسبة (25%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (52) فردا بنسبة(61.9%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (2.52) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية(1.8-2.6) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي منخفضة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.35)

4-1-7- الجدول رقم (40) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان المدير يتقبل أي تغيير يقترحه العاملون على أسلوب العمل:

العبارة رقـــــــم (15)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	5	%6.0
موافق	28	%33.3
لا أدري	2	%2.4
لا أوافق	18	%21.4
لا أوافق بشدة	31	%36.9
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	2.50	
قيمة الانحراف المعياري	1.42	
الرتبة حسب الأهمية	07	

من خلال الجدول رقم(40) يتضح أن العبارة رقم (15) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يتقبل أي تغيير يقترحه العمال على أسلوب العمل، جاءت هذه العبارة في الترتيب السابع، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (33) فردا بنسبة (39.3%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (49) فردا بنسبة(58.3%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (2.50) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية(1.8-2.6) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي منخفضة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.42).

4-1-8- الجدول رقم (41) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان المدير ينصرف عن أعمال الإدارة:

العبارة رقـــــــــم (27)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	2	%2.4
موافق	9	%10.7
لا أدري	18	%21.4
لا أوافق	24	%28.6
لا أوافق بشدة	31	%36.9
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	2.13	
قيمة الانحراف المعياري	1.10	
الرتبة حسب الأهمية	08	

من خلال الجدول رقم(41) يتضح أن العبارة رقم (27) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير ينصرف عن أعمال الإدارة، جاءت هذه العبارة في الترتيب الثامن، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (11) فردا بنسبة (13.1%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (55) فردا بنسبة(65.5%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (2.13) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية(1.8-2.6) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي منخفضة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.10)

4-1-9- الجدول رقم (42) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان المدير يفوض كل صلاحياته الإدارية للعاملين:

العبارة رقـــــــــم (12)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	4	%4.8
موافق	13	%15.5
لا أدري	1	%1.2
لا أوافق	29	%34.5
لا أوافق بشدة	37	%44.0
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	2.02	
قيمة الانحراف المعياري	1.23	
الرتبة حسب الأهمية	09	

من خلال الجدول رقم(42) يتضح أن العبارة رقم (12) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير يفوض كل صلاحياته الإدارية للعاملين، جاءت هذه العبارة في الترتيب التاسع، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (17) فردا بنسبة (20.3%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (66) فردا بنسبة(78.5%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (2.02) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية(1.8-2.6) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي منخفضة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.23).

4-1-10- الجدول رقم (43) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان المدير ينقاد لطلبات العاملين:

العبارة رقـــــــم (24)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	5	%6.0
موافق	8	%9.5
لا أدري	0	%0
لا أوافق	38	%45.2
لا أوافق بشدة	33	%39.3
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	1.97	
قيمة الانحراف المعياري	1.15	
الرتبة حسب الأهمية	10	

من خلال الجدول رقم(43) يتضح أن العبارة رقم (24) و التي مفادها حول ما إذا كان المدير ينقاد لطلبات العاملين، جاءت هذه العبارة في الترتيب العاشر، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (13) فردا بنسبة (15.5%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (71) فردا بنسبة(84.5%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (1.97) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية(1.8-2.6) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي منخفضة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.15).

يتبين من الجداول(42،41،40،39،38،37،36،35،34، 43) و التي كانت تبين نتائج المقياس الخاص بالنمط القيادي الفوضوي أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي للمقياس كانت تساوي (2.42) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية (1.8-2.6) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي الفوضوي منخفضة، وبانحراف معياري قيمته(1.37)، و هذا يعني أن ممارسة النمط القياد ي الفوضوي متوافرة بنسبة منخفضة في مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة، حيث أن القائد لا يتابع عملية غياب الموظفين، و يتجنب النزاعات التي تحدث بين العمال، و يتهرب من مشكلات العمل، و يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين لانجاز أعمالهم، ويسمح للعمال بالخروج من الإدارة أو القسم أثناء أوقات العمل.

5- تحديد رؤية أفراد عينة البحث نحو تماسك الجماعة:

5 1 -تحديد رؤية أفراد العينة حول مدى تماسك جماعة العمل:

للقيام بتحديد رؤية أفراد عينة البحث حول مدى تماسك جماعة العمل، قام الباحث بتحليل نتائج المحور الخاص بجماعة العمل و الذي يتضمن 20 عبارة، و قد تم ترتيب العبارات حسب أهميتها وفقا لقيمة المتوسط الحسابي، وهي كالتالي:

5-1-1- الجدول رقم (44) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان الزملاء يتحدون في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم:

العبارة رقـــــــم (17)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	46	%54.8
موافق	31	%36.9
لا أدري	7	%8.3
لا أوافق	0	%0
لا أوافق بشدة	0	%0
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	4.46	
قيمة الانحراف المعياري	0.64	
الرتبة حسب الأهمية	01	

من خلال الجدول رقم(44) يتضح أن العبارة رقم (17) و التي مفادها حول ما إذا كان الزملاء يتحدون في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم، جاءت هذه العبارة في الترتيب الأول، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (77) فردا بنسبة (91.7%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (0) فرد بنسبة(0%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (4.46) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة(4.2-5.00) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة تماسك الجماعة مرتفعة جدا، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.64).

5-1-2- الجدول رقم (45) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان الزملاء يتشاورون عند مواجهة أي مشكلة في العمل:

العبارة رقـــــــــم (04)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	33	%39.3
موافق	43	%51.2
لا أدري	4	%4.8
لا أوافق	4	%4.8
لا أوافق بشدة	0	%0
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	4.25	
قيمة الانحراف المعياري	0.75	
الرتبة حسب الأهمية	02	

من خلال الجدول رقم(45) يتضح أن العبارة رقم (04) و التي مفادها حول ما إذا كان الزملاء يتشاورون عند مواجهة أي مشكلة في العمل، جاءت هذه العبارة في الترتيب الثاني، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (76) فردا بنسبة (90.5%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (4) فرد بنسبة(4.8%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (4.25) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة(4.2-5.00) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة تماسك الجماعة مرتفعة جدا، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.75).

5-1-3- الجدول رقم (46) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان الزملاء يتصلون مع بعضهم البعض بسهولة:

العبارة رقـــــــم (18)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	31	%36.9
موافق	47	%56.0
لا أدري	3	%3.6
لا أوافق	0	%0
لا أوافق بشدة	3	%3.6
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	4.22	
قيمة الانحراف المعياري	0.82	
الرتبة حسب الأهمية	03	

من خلال الجدول رقم(46) يتضح أن العبارة رقم (18) و التي مفادها حول ما إذا كان الزملاء يتصلون فيما بعضهم بسهولة، جاءت هذه العبارة في الترتيب الثالث، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (78) فردا بنسبة (92.9%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (3) فرد بنسبة(3.6%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (4.22) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة(4.2ـ5.00) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة تماسك الجماعة مرتفعة جدا، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.82).

5-1-4- الجدول رقم (47) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان الزملاء يلتقون خارج نطاق العمل:

العبارة رقـــــــم (03)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	29	%34.5
موافق	37	%44.0
لا أدري	18	%21.4
لا أوافق	0	%0
لا أوافق بشدة	0	%0
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	4.13	
قيمة الانحراف المعياري	0.74	
الرتبة حسب الأهمية	04	

من خلال الجدول رقم(47) يتضح أن العبارة رقم (03) و التي مفادها حول ما إذا كان الزملاء يلتقون خارج نطاق العمل، جاءت هذه العبارة في الترتيب الرابع، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (66) فردا بنسبة (78.5%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (0) فردا بنسبة(0%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (4.13) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة(4.2-3.4) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة تماسك الجماعة مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.74).

5-1-5- الجدول رقم (48) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان الزملاء يتبادلون النصائح و الأفكار الخاصة بالعمل:

العبارة رقـــــــم (10)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	29	%34.5
موافق	39	%46.4
لا أدري	3	%3.6
لا أوافق	7	%8.3
لا أوافق بشدة	6	%7.1
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.92	
قيمة الانحراف المعياري	1.16	
الرتبة حسب الأهمية	05	

من خلال الجدول رقم(48) يتضح أن العبارة رقم (10) و التي مفادها حول ما إذا كان الزملاء يتبادلون النصائح و الأفكار الخاصة بالعمل، جاءت هذه العبارة في الترتيب الخامس، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (68) فردا بنسبة (80.9%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (13) فردا بنسبة(15.4%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.92) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة(4.2-3.4) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة تماسك الجماعة مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.16).

5-1-6- الجدول رقم (49) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان الزملاء يتعاونون في حل المشاكل المختلفة:

العبارة رقـــــــم (02)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	28	%33.3
موافق	37	%44.0
لا أدري	8	%9.5
لا أوافق	7	%8.3
لا أوافق بشدة	4	%4.8
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.92	
قيمة الانحراف المعياري	1.09	
الرتبة حسب الأهمية	06	

من خلال الجدول رقم(49) يتضح أن العبارة رقم (2) و التي مفادها حول ما إذا كان الزملاء يتعاونون في حل المشاكل المختلفة، جاءت هذه العبارة في الترتيب السادس، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (65) فردا بنسبة (77.3%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (11) فردا بنسبة(13.1%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.92) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة(3.4-4.2) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة تماسك الجماعة مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.09).

5-1-7- الجدول رقم (50) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان الزملاء يلتزمون بالقيم الخاصة بهم:

العبارة رقـــــــم (11)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	33	%39.3
موافق	28	%33.3
لا أدري	4	%4.8
لا أوافق	19	%22.6
لا أوافق بشدة	0	%0
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.89	
قيمة الانحراف المعياري	1.16	
الرتبة حسب الأهمية	07	

من خلال الجدول رقم(50) يتضح أن العبارة رقم (11) و التي مفادها حول ما إذا كان الزملاء يلتزمون بالقيم الخاصة بهم، جاءت هذه العبارة في الترتيب السابع، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (61) فردا بنسبة (72.6%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (19) فردا بنسبة(22.6%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.89) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة(4.2-3.4) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة تماسك الجماعة مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.16).

5-1-8- الجدول رقم (51) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان الزملاء يلتزمون بالمعايير الخاصة بهم:

العبارة رقـــــــم (01)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	24	%28.6
موافق	38	%45.2
لا أدري	8	%9.5
لا أوافق	14	%16.7
لا أوافق بشدة	0	%0
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.85	
قيمة الانحراف المعياري	1.01	
الرتبة حسب الأهمية	08	

من خلال الجدول رقم(51) يتضح أن العبارة رقم (1) و التي مفادها حول ما إذا كان الزملاء يلتزمون بالمعايير الخاصة بهم، جاءت هذه العبارة في الترتيب الثامن، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (62) فردا بنسبة (73.8%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (14) فردا بنسبة(16.7%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.85) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة(4.2-3.4) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة تماسك الجماعة مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.01).

5-1-9- الجدول رقم (52) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان الزملاء يساهمون بشكل فعال في رقي المؤسسة

العبارة رقـــــــم (05)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	26	%31.0
موافق	37	%44.0
لا أدري	10	%11.9
لا أوافق	0	%0
لا أوافق بشدة	11	%13.1
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.79	
قيمة الانحراف المعياري	1.25	
الرتبة حسب الأهمية	09	

من خلال الجدول رقم(52) يتضح أن العبارة رقم (5) و التي مفادها حول ما إذا كان الزملاء يساهمون بشكل فعال في رقي المؤسسة، جاءت هذه العبارة في الترتيب التاسع، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (63) فردا بنسبة (75%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (11) فردا بنسبة(13.1%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.79) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة(4.2ـ3.4) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة تماسك الجماعة مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.25).

5-1-10- الجدول رقم (53) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان الزملاء يتنافسون بينهم في مختلف الأقسام:

العبارة رقـــــــم (06)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	26	%31.0
موافق	33	%39.3
لا أدري	11	%13.1
لا أوافق	10	%11.9
لا أوافق بشدة	4	%4.8
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.79	
قيمة الانحراف المعياري	1.14	
الرتبة حسب الأهمية	10	

من خلال الجدول رقم(53) يتضح أن العبارة رقم (6) و التي مفادها حول ما إذا كان الزملاء يتنافسون بينهم في مختلف الأقسام، جاءت هذه العبارة في الترتيب العاشر، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (59) فردا بنسبة (70.3%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (14) فردا بنسبة(16.7%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.79) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة(4.2-3.4) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة تماسك الجماعة مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.14).

5-1-11- الجدول رقم (54) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان يسمح للزملاء بالحوار التام و الشامل في أمور العمل:

العبارة رقم (16)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	21	%25.0
موافق	43	%51.2
لا أدري	7	%8.3
لا أوافق	7	%8.3
لا أوافق بشدة	6	%7.1
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.78	
قيمة الانحراف المعياري	1.13	
الرتبة حسب الأهمية	11	

من خلال الجدول رقم(54) يتضح أن العبارة رقم (16) و التي مفادها حول ما إذا كان الزملاء يسمح لهم بالحوار التام و الشامل في أمور العمل، جاءت هذه العبارة في الترتيب الحادي عشر، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (64) فردا بنسبة (76.2%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (13) فردا بنسبة(15.4%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.78) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة(4.2-3.4) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة تماسك الجماعة مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.13).

5-1-12- الجدول رقم (55) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان الزملاء يثقون في بعضهم في العمل:

العبارة رقـــــــم (09)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	25	%29.8
موافق	30	%35.7
لا أدري	11	%13.1
لا أوافق	15	%17.9
لا أوافق بشدة	3	%3.6
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.70	
قيمة الانحراف المعياري	1.17	
الرتبة حسب الأهمية	12	

من خلال الجدول رقم(55) يتضح أن العبارة رقم (9) و التي مفادها حول ما إذا كان الزملاء يثقون في بعضهم في العمل، جاءت هذه العبارة في الثاني عشر، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (55) فردا بنسبة (65.5%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (18) فردا بنسبة(21.5%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.70) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة(4.2-3.4) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة تماسك الجماعة مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.17).

5-1-13- الجدول رقم (56) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان الزملاء يختارون بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لآداء مهمة ما:

العبارة رقـــــــم (19)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	19	%22.6
موافق	38	%45.2
لا أدري	14	%16.7
لا أوافق	9	%10.7
لا أوافق بشدة	4	%4.8
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.70	
قيمة الانحراف المعياري	1.08	
الرتبة حسب الأهمية	13	

من خلال الجدول رقم(56) يتضح أن العبارة رقم (19) و التي مفادها حول ما إذا كان الزملاء يختارون بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لآداء مهمة ما، جاءت هذه العبارة في الترتيب الثالث عشر، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (57) فردا بنسبة (67.8%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (13) فردا بنسبة(15.5%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.70) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة(4.2-3.4) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة تماسك الجماعة مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.08).

5-1-14- الجدول رقم (57) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان الزملاء يتشاركون جميعا في آداء العمل:

العبارة رقـــــــم (15)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	20	%23.8
موافق	41	%48.8
لا أدري	6	%7.1
لا أوافق	6	%7.1
لا أوافق بشدة	11	%13.1
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.63	
قيمة الانحراف المعياري	1.28	
الرتبة حسب الأهمية	14	

من خلال الجدول رقم(57) يتضح أن العبارة رقم (15) و التي مفادها حول ما إذا كان الزملاء يتشاركون جميعا في آداء العمل، جاءت هذه العبارة في الترتيب الرابع عشر، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (61) فردا بنسبة (72.6%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (17) فردا بنسبة(20.2%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.63) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة(4.2-3.4) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة تماسك الجماعة مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.28).

5-1-15- الجدول رقم (58) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان الزملاء يقيمون حفلات خاصة بهم فقط:

العبارة رقـــــم (13)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	21	%25.0
موافق	27	%32.1
لا أدري	23	%27.4
لا أوافق	9	%10.7
لا أوافق بشدة	4	%4.8
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.61	
قيمة الانحراف المعياري	1.11	
الرتبة حسب الأهمية	15	

من خلال الجدول رقم(58) يتضح أن العبارة رقم (13) و التي مفادها حول ما إذا كان الزملاء يقيمون حفلات خاصة بهم، جاءت هذه العبارة في الترتيب الخامس عشر، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (48) فردا بنسبة (57.1%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (13) فردا بنسبة(15.4%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.61) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة(3.4-4.2) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة تماسك الجماعة مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.11).

5-1-16- الجدول رقم (59) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان العامل يعتمد على نفسه في حل المشاكل المهنية التي تواجهه:

العبارة رقـــــم (08)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	14	%16.7
موافق	39	%46.4
لا أدري	7	%8.3
لا أوافق	21	%25.0
لا أوافق بشدة	3	%3.6
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.47	
قيمة الانحراف المعياري	1.14	
الرتبة حسب الأهمية	16	

من خلال الجدول رقم(59) يتضح أن العبارة رقم (08) و التي مفادها حول ما إذا كان العامل يعتمد على نفسه في حل المشاكل المهنية التي تواجهه، جاءت هذه العبارة في الترتيب السادس عشر، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (53) فردا بنسبة (63.1%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (24) فردا بنسبة(28.6%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.47) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة(4.2-3.4) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة تماسك الجماعة مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.14).

5-1-17- الجدول رقم (60) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان هناك زميل يميل إلى اتخاذ القرارات لوحده:

العبارة رقـــــــم (12)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	20	%23.8
موافق	24	%28.6
لا أدري	22	%26.2
لا أوافق	11	%13.1
لا أوافق بشدة	7	%8.3
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.46	
قيمة الانحراف المعياري	1.22	
الرتبة حسب الأهمية	17	

من خلال الجدول رقم(60) يتضح أن العبارة رقم (12) و التي مفادها حول ما إذا كان هناك زميل يميل إلى اتخاذ القرار لوحده، جاءت هذه العبارة في الترتيب السابع عشر، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (44) فردا بنسبة (52.4%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (18) فردا بنسبة(21.4%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.46) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة(4.2-3.4) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة تماسك الجماعة مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.22).

5-1-18- الجدول رقم (61) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان الزملاء يختلفون فيما بينهم عند اتخاذ القرارات المختلفة:

بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
العبارة رقـــــــم (20)		
موافق بشدة	7	%8.3
موافق	44	%52.4
لا أدري	7	%8.3
لا أوافق	18	%21.4
لا أوافق بشدة	8	%9.5
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.28	
قيمة الانحراف المعياري	1.17	
الرتبة حسب الأهمية	18	

من خلال الجدول رقم(61) يتضح أن العبارة رقم (20) و التي مفادها حول ما إذا كان الزملاء يختلفون فيما بينهم عند اتخاذ القرارات المختلفة، جاءت هذه العبارة في الترتيب الثامن عشر، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (51) فردا بنسبة (60.7%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (26) فردا بنسبة(30.9%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.28) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة(3.4-2.6) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة تماسك الجماعة متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.17).

5-1-19- الجدول رقم (62) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان الزملاء يتلقون الشكر و التقدير من المدير عند تأدية العمل بصورة مشرفة:

بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
العبارة رقـــــــم (07)		
موافق بشدة	27	%32.1
موافق	12	%14.3
لا أدري	13	%15.5
لا أوافق	10	%11.9
لا أوافق بشدة	22	%26.2
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	3.14	
قيمة الانحراف المعياري	1.61	
الرتبة حسب الأهمية	19	

من خلال الجدول رقم(62) يتضح أن العبارة رقم (7) و التي مفادها حول ما إذا كان الزملاء يتلقون الشكر و التقدير من المدير عند تأدية العمل بصورة مشرفة، جاءت هذه العبارة في الترتيب التاسع عشر، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (39) فردا بنسبة (46.4%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (32) فردا بنسبة(38.1%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (3.14) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة(3.4-2.6) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة تماسك الجماعة متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.61).

5-1-20- الجدول رقم (63) يوضح تحديد رؤية أفراد العينة حول ما إذا كان هناك صراع و نزاع دائم بين الزملاء:

العبارة رقـــــم (14)		
بدائل الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	6	%7.1
موافق	12	%14.3
لا أدري	25	%29.8
لا أوافق	37	%44.0
لا أوافق بشدة	4	%4.8
المجموع	84	%100
قيمة المتوسط الحسابي	2.75	
قيمة الانحراف المعياري	1.00	
الرتبة حسب الأهمية	20	

من خلال الجدول رقم(63) يتضح أن العبارة رقم (14) و التي مفادها حول ما إذا كان عناك صراع و نزاع دائم بين الزملاء، جاءت هذه العبارة في الترتيب العشرون، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يوافقون على مضمون العبارة (18) فردا بنسبة (21.4%)، أما الأفراد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة فقد بلغ عددهم (41) فردا بنسبة(48.8%)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي لهذه العبارة فقد كانت قيمته (2.75) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة(3.4-2.6) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة تماسك الجماعة متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.00).

يتبين من الجداول(60،59،58،57،56،55،54،53،52،51،50،49،48،47،46،45،44، 61،62،63) و التي كانت تبين نتائج المقياس الخاص بتماسك الجماعة أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي للمقياس كانت تساوي (3.74) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (4.2-3.4) و هي الفئة التي تشير إلى أن درجة تماسك جماعة العمل مرتفعة، و بانحراف معياري قيمته(1.08)، مما يعني أن درجة تماسك الجماعة في مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة مرتفعة، حيث يتحد الزملاء عند أي مشكلة قد تهدد تماسكهم، و يتشاورون فيما بينهم عند مواجهة أي مشكلة في العمل، و يتصلون فيما بينهم بسهولة، و يلتقون خارج نطاق العمل، و يتبادلون النصائح و الأفكار الخاصة بالعمل، و يتعاونون في حل المشاكل المختلفة، و يلتزمون بالقيم و المعايير الخاصة بهم، و يساهمون بشكل فعال في رقي المؤسسة، وكذلك يوجد تنافس بين الأفراد في مختلف الأقسام.

6- استجابات أفراد العينة لمحاور الدراسة باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية:

6-1- الإجابة على الفرضية الجزئية الرابعة:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول استجابتهم لمحاور الدراسة (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي البيروقراطي، النمط القيادي الفوضوي، تماسك الجماعة) باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية التالية(الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوظيفة في المؤسسة، سنوات الخبرة).

و للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي (ONE-WAY ANOVA) للمتغيرات الديموغرافية التي يزيد عددها عن (2)و هي (المستوى التعليمي، الوظيفة في المؤسسة، سنوات الخبرة). أما فيما يخص المتغيرات الديموغرافية التي يساوي عددها (2) فقد تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Indépendant samples T-test و هذه المتغيرات هي(الجنس، الحالة الاجتماعية)

6-1-1- الفروق حسب الجنس:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث طبقا إلى اختلاف الجنس(ذكر، أنثى)، استخدم الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة T-test . و جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم(64) كالتالي:

الفروق في	المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	T	DF	SIG
الدرجات الكلية على المقياس	ذكر(67)	84.86	11.57	-1.81	82	0.073
	أنثى(17)	90.70	12.79			
الدرجات على النمط الديمقراطي	ذكر(67)	32.46	8.09	-0.25	82	0.80
	أنثى(17)	33.00	7.21			
الدرجات على النمط الأوتوقراطي	ذكر(67)	28.62	6.43	-1.42	82	0.15
	أنثى(17)	31.23	7.84			
الدرجات على النمط الفوضوي	ذكر(67)	23.77	4.71	-2.12	82	0.036
	أنثى(17)	26.47	4.43			
الدرجات على تماسك الجماعة	ذكر(67)	73.91	9.09	-1.89	82	0.062
	أنثى(17)	78.47	7.93			

الجدول رقم (64) يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث طبقا لمتغير الجنس

تشير النتائج المسجلة في الجدول رقم(64) عند تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة T-test، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين إجابات الذكور من جهة و الإناث من جهة ثانية حول اتجاهاتهم نحو الأنماط القيادية(الديمقراطي، البيروقراطي، الفوضوي)، و تماسك جماعة العمل.

6-1-2- الفروق حسب الحالة الاجتماعية:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث طبقا إلى اختلاف الحالة الاجتماعية(متزوج، أعزب)، استخدم الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة T-test . و جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم(65) كالتالي:

الفروق في	المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	T	DF	SIG
الدرجات الكلية على المقياس	متزوج(54)	84.42	11.83	-1.68	82	0.096
	أعزب(30)	88.96	11.88			
الدرجات على النمط الديمقراطي	متزوج(54)	31.51	8.03	-1.66	82	0.10
	أعزب(30)	34.46	7.35			
الدرجات على النمط الأوتوقراطي	متزوج(54)	28.88	6.11	-0.48	82	0.63
	أعزب(30)	29.63	7.91			
الدرجات على النمط الفوضوي	متزوج(54)	24.01	5.04	-0.78	82	0.63
	أعزب(30)	24.86	4.22			
الدرجات على تماسك الجماعة	متزوج(54)	73.81	9.29	-1.39	82	0.16
	أعزب(30)	76.66	8.34			

الجدول رقم (65) يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث طبقا لمتغير الحالة الاجتماعية

تشير النتائج المسجلة في الجدول رقم(65) عند تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة T-test، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين إجابات المتزوجين من جهة و العزاب من جهة ثانية حول اتجاهاتهم نحو الأنماط القيادية(الديمقراطي، البيروقراطي، الفوضوي)، و تماسك جماعة العمل.

6-1-3- الفروق حسب المستوى التعليمي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث طبقا إلى اختلاف المستوى التعليمي(ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي)، استخدم الباحث اختبار استخدام اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي (ONE-WAY ANOVA). و جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم(65) كالتالي:

	المستوى التعليمي	المتوسط	الانحراف المعياري	أدنى درجة	أعلى درجة	نسبة م.الدرجات	نسبة ن
خصائص الدرجات	الابتدائي	97.28	13.59	73.00	115.00	%9.4	8.3%
	المتوسط	86.62	11.21	69.00	117.00	%32.4	%32.1
	الثانوي	84.06	11.97	63.00	107.00	% 38.4	%39.3
	الجامعي	84.35	10.84	70.00	108.00	%19.8	% 20.2

	التباين في	التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	df	F	(sig)
التباين بين الدرجات	الدرجة الكلية للمقياس	بين المجموعات	1072.32	357.44	3	2.63	0.05
		داخل المجموعات	10849.48	135.61	80		
	النمط الديمقراطي	بين المجموعات	22.49	7.49	3	0.11	0.95
		داخل المجموعات	5134.08	64.17	80		
	النمط البيروقراطي	بين المجموعات	813.28	271.09	3	7.24	0.000
		داخل المجموعات	2995.69	37.44	80		
	النمط الفوضوي	بين المجموعات	42.03	14.01	3	0.60	0.61
		داخل المجموعات	1840.28	23.00	80		
	تماسك الجماعة	بين المجموعات	192.82	64.27	3	0.78	0.50
		داخل المجموعات	6564.84	82.06	80		

الجدول رقم (66) يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث طبقا لمتغير المستوى التعليمي

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث نحو استجاباتهم لمحاور الدراسة(النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي البيروقراطي، النمط القيادي الفوضوي، تماسك جماعة العمل) و ذلك تبعا لمستواهم التعليمي (ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي). إذ بلغت قيمة (ف)(0.78/0.60/7.24/0.11) على التوالي، ومستوى الدلالة كان (0.50/0.61/0.000/0.95) لذا فهي غير دالة إحصائيا، وهذا يعني أن المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة ليس ذات تأثير في استجاباتهم لمحاور الدراسة.

6-1-4- الفروق حسب الوظيفة في المؤسسة:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث طبقا إلى اختلاف الوظيفة في المؤسسة(تنفيذ، تحكم، إطار)، استخدم الباحث اختبار استخدام اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي (ONE-WAY ANOVA). و جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم(65) كالتالي:

	الوظيفة	المتوسط	الانحراف المعياري	أدنى درجة	أعلى درجة	نسبة م.الدرجات	نسبة ن
خصائص الدرجات	تنفيذ	88.83	12.71	63.00	117.00	% 52.9	%51.2
	تحكم	84.58	10.35	66.00	100.00	% 28.1	%28.6
	إطار	81.05	10.77	65.00	108.00	%19.0	%20.2

	التباين في	التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	df	F	(sig)
التباين بين الدرجات	الدرجة الكلية للمقياس	بين المجموعات	809.17	404.58	2	2.94	0.05
		داخل المجموعات	11112.63	137.19	81		
	النمط الديمقراطي	بين المجموعات	76.20	38.10	2	0.60	0.54
		داخل المجموعات	5080	62.72	81		
	النمط البيروقراطي	بين المجموعات	263.67	131.89	2	3.01	0.05
		داخل المجموعات	3545	43.76	81		
	النمط الفوضوي	بين المجموعات	100.55	50.27	2	2.28	0.10
		داخل المجموعات	1781.77	21.99	81		
	تماسك الجماعة	بين المجموعات	50.80	25.40	2	0.30	0.73
		داخل المجموعات	6706.85	82.80	81		

الجدول رقم (67) يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث طبقا لمتغير الوظيفة في المؤسسة

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث نحو استجابتهم لمحاور الدراسة(النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي البيروقراطي، النمط القيادي الفوضوي، تماسك جماعة العمل) و ذلك تبعا لوظيفتهم في المؤسسة(ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي). إذ بلغت قيمة (ف) (0.30/2.28/3.01/0.60) على التوالي، ومستوى الدلالة كان (0.73/0.10/0.05/0.54) لذا فهي غير دالة إحصائيا، وهذا يعني أن وظيفة أفراد عينة الدراسة في المؤسسة ليست ذات تأثير في استجاباتهم لمحاور الدراسة.

6-1-5- الفروق حسب الخبرة في العمل:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث طبقا إلى اختلاف الخبرة في العمل (أقل من5/من5إلى أقل من10/من10إلى أقل من 15/من15 فما أكثر)، استخدم الباحث اختبار استخدام اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي (ONE-WAY ANOVA). و جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم(65) كالتالي:

	فئات الخبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	أدنى درجة	أعلى درجة	نسبة م.الدرجات	نسبة ن
خصائص الدرجات	أقل من 5	87.34	12.63	63.00	117.00	% 31.4	%31.0
	من 5 إلى اقل من 10	89.09	13.18	68.00	109.00	% 13.6	%13.1
	من 10 إلى أقل من 15	89.00	15.60	68.00	115.00	% 13.5	% 13.1
	من 15 فما أكثر	83.27	9.62	65.00	103.00	% 41.5	% 42.9
	التباين في	التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	df	F	(sig)
التباين بين الدرجات	الدرجة الكلية للمقياس	بين المجموعات	517.79	172.59	3	1.21	0.31
		داخل المجموعات	11404.01	142.55	80		
	النمط الديمقراطي	بين المجموعات	253.63	84.54	3	1.37	0.25
		داخل المجموعات	4902.94	61.28	80		
	النمط البيروقراطي	بين المجموعات	348.26	116.08	3	2.68	0.05
		داخل المجموعات	3460.72	43.25	80		
	النمط الفوضوي	بين المجموعات	56.86	18.95	3	0.83	0.48
		داخل المجموعات	1825.45	22.81	80		
	تماسك الجماعة	بين المجموعات	38.35	12.78	3	0.15	0.92
		داخل المجموعات	6719.31	83.99	80		

الجدول رقم (68) يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث طبقا لمتغير الخبرة في العمل

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث نحو استجابتهم لمحاور الدراسة(النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي البيروقراطي، النمط القيادي الفوضوي، تماسك جماعة العمل) و ذلك تبعا لخبرتهم في العمل (أقل من 5 سنوات/ من 5 إلى أقل من 10 سنوات / من 10 إلى أقل من 15 سنة/ 15سنة فما أكثر). إذ بلغت قيمة (ف)(0.15/0.83/2.68/1.37) على التوالي، ومستوى الدلالة كان (0.92/0.48/0.05/0.25) لذا فهي غير دالة إحصائيا، وهذا يعني أن خبرة أفراد عينة الدراسة في العمل ليست ذات تأثير في استجاباتهم لمحاور الدراسة.

7- العلاقة بين النمط القيادي و تماسك الجماعة:

7-1- الإجابة على التساؤل العام :

للإجابة على التساؤل العام وهو : هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي المتبع و تماسك جماعة العمل؟. قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين الأنماط القيادية التي تمت دراستها من ناحية(الديمقراطي، البيروقراطي، الفوضوي) و تماسك الجماعة من ناحية أخرى، و يوضح الجدول رقم(64) العلاقة بين النمط القيادي المتبع و تماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة.

المتغيرات	تماسك الجماعة	
الدرجات الكلية على المقياس	قيمة معامل الارتباط	**0.38**
	مستوى الدلالة	0.000
النمط الديمقراطي	قيمة معامل الارتباط	**0.45**
	مستوى الدلالة	0.000
النمط الأوتوقراطي	قيمة معامل الارتباط	**-0.007**
	مستوى الدلالة	0.951
النمط الفوضوي	قيمة معامل الارتباط	**0.23***
	مستوى الدلالة	0.030

* دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

(-) ارتباط سالب

الجدول رقم(69) يبين العلاقة بين النمط القيادي المتبع و تماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة.

من الجدول رقم(69) نلاحظ وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين النمط القيادي الديمقراطي و تماسك جماعة العمل، أي أن هناك علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي و تماسك جماعة العمل، و السبب في ذلك أنه إذا كان أسلوب القيادة ديمقراطيا فإن ذلك يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات و إبداء الرأي و يكون القائد عنصرا فعالا في زيادة تماسك هذه الجماعة من خلال قراراته العادلة و التي تخدم المنظمة و الجماعة في نفس الوقت.

ويتبين من الجدول رقم (69) كذلك أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين النمط القيادي الفوضوي وتماسك جماعة العمل، و السبب في ذلك هو عدم مراعاة القائد للمشكلات الخاصة بالجماعة و إعطائهم الحرية الكاملة لاتخاذ القرارات بأنفسهم.

كما يوضح أيضا الجدول رقم (69) أنه هناك علاقة ارتباطية سالبة بين النمط القيادي البيروقراطي و تماسك جماعة العمل، مما يعني أنه هناك عدم تفاعل بين الرئيس و جماعة العمل.

خاتمة عامة

نتائج وتوصيات البحث

1 نتائج البحث:

بناءا على التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية يمكن استخلاص النتائج التالية:

- تبين انه هناك توافر للأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القادة في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة النمط القيادي الديمقراطي. وبدرجة أقل النمط القيادي الفوضوي. وفي الأخير يأتي النمط القيادي البيروقراطي في الدرجة الأخيرة.
- تبين أنه هناك بعض العوامل و الخصائص التي تساعد على زيادة تماسك جماعة العمل في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة و أخرى تؤدي إلى انخفاض تماسك الجماعة.
- كما توضح من خلال البحث أنه هناك علاقة ارتباط قوية و موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي و تماسك جماعة العمل. في حين كانت هناك علاقة ارتباط ضعيفة و موجبة بين النمط القيادي الفوضوي و تماسك جماعة العمل. أما فيما يخص النمط القيادي البيروقراطي فقد كانت العلاقة بينه و بين تماسك جماعة العمل سلبية.
- و يظهر كذلك من خلال هذه النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول استجابتهم لمحاور الدراسة (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي البيروقراطي، النمط القيادي الفوضوي، تماسك الجماعة) باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية التالية(الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوظيفة في المؤسسة، سنوات الخبرة).

2 – التوصيات:

على ضوء نتائج البحث يمكن تلخيص التوصيات التالية:

- أظهرت النتائج وجود الأنماط القيادية الثلاثة(ديمقراطي، بيروقراطي، فوضوي)في مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة لهذا فإننا نوصي بإعطاء المزيد من العناية لتزويد العاملين بهذه المؤسسة بأهمية القيادة و نظرياتها و خصائص القادة التي ستساعد بالتأكيد على الرقي بالمؤسسة و ذلك خلال إجراء الدورات التدريبية.
- أظهرت النتائج أنه هناك بعض العوامل و الخصائص التي تساعد على زيادة تماسك جماعة العمل في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة و أخرى تؤدي إلى انخفاض تماسك الجماعة لهذا فأننا نوصي بالاهتمام بالعوامل التي تساعد على زيادة تماسك الجماعة مثل:

1. المشاركة في اتخاذ القرارات.
2. زيادة التفاعل بين القادة و المرؤوسين.
3. مشاركة الموظفين في مناسباتهم الشخصية لما له من ايجابيات من الناحية النفسية.
4. تقبل القادة لمقترحات المرؤوسين و تفهمهم لمشاعر و احتياجات و رغبات العمال.
5. عدالة نظام الحوافز و تشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد لزيادة تماسك الجماعة.

6. حرص القادة على تنمية الرقابة الذاتية و تشجيع العاملين و الثناء على مجهوداتهم.

- أظهرت النتائج كذلك كما توضح من خلال البحث أنه هناك علاقة ارتباط قوية و موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي و تماسك جماعة العمل. في حين كانت هناك علاقة ارتباط ضعيفة و موجبة بين النمط القيادي الفوضوي و تماسك جماعة العمل. أما فيما يخص النمط القيادي البيروقراطي فقد كانت العلاقة بينه و بين تماسك جماعة العمل سلبية.

لذلك يوصي الباحث القادة في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة على إتباع النمط القيادي الديمقراطي لأنه أثبت نجاعته في زيادة تماسك جماعة العمل و بالتالي الرقي بالمؤسسة.

- استغلال العلاقة الوطيدة بين العمال و تعزيزها إن أمكن من اجل توحيد الصف لبلوغ الأهداف المشتركة بسرعة و فعالية.
- إجراء الدراسة للتأكد من بقاء العلاقة بين النمط القيادي و تماسك الجماعة على مذ هي عليه إذا ما تكررت هذه الدراسة في قطاع آخر، و هل ما وجد في هذه الدراسة مقصور على مجتمع الدراسة أم أنه قابل للتعميم على قطاع آخر و مناطق أخرى.
- إعطاء العامل نوع من الثقة في أثناء تأديته مهام عمله من خلال استخدام أسلوب تشاوري (ديمقراطي) الذي يِؤدي إلى تفهم الأهداف و المشاركة في وضع الخطط و العمل على تنفيذها، مما يحفز العامل على العمل.
- توطيد العلاقة بين العمال فيما بينهم و تفعيل روح الفريق التي هي من أعظم أسباب النجاح الفردي من جهة و نجاح المؤسسة من جهة أخرى.
- لا يمكن ان ينجح أي تنظيم دون تفعيل عملية الاتصال لذا على المؤسسة أن تتخلى عن الحواجز و الوسائل البيروقراطية التي تعيقه و تعطي للتنظيم الرسمي جانبا من الأهمية.

المراجع

قـــائمة المـــراجع:

* الكتب العربية

1) أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر أصول ومهارات، القاهرة،2002.
2) أحمد عبد اللطيف وحيد، علم النفس الاجتماعي، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان، الأردن، 2001.
3) أحمد فقيري، عمليات التأثير في المنظمة و انعكاساتها على أنماط القيادة، مجلة الإدارة العلمية، العدد46، 1985، معهد الإدارة العلمية.
4) أحمد ماهر، الإدارة المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
5) ألقرآن الكريم.
6) إيهاب صبيح، محمد زريق، الإدارة، الأسس و الوظائف، دار الكتاب العلمية للنشر و التوزيع،2001.
7) باركر وآخرون،ترجمة محمد علي محمد وآخرون،علم الاجتماع الصناعي،بط منشأة المعارف،مصر،ب ت.
8) بركات حمزة حسن،علم النفس وديناميات الجماعة،ط1،الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر،2008.
9) تصفا جيبر ميدن، ليتر شافير، تحديات القيادة الإدارية الفعالة، ترجمة سلامة عبد الحميد حسين، ط1، دار الفكر، بيروت لبنان، 2005.
10) جابر عوض سيد حسن، العمل مع الجماعات أسس و نماذج نظرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر،2007.
11) جمال الدين محمد مرسي و ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي نظريات و نماذج التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
12) جودت بني جابر، علم النفس الاجتماعي،ط 1، مكتبة دار الثقافة للنشر و لتوزيع،عمان الأردن،2004
13) جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه أدواته و طرقه الإحصائية، ط1 ،دار الثقافة للنشر و التوزيع و الدار العلمية الدولية، عمان، الأردن، 2000.
14) حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان الأردن، 2004 .

15) حسين عبد الفتاح، الإدارة الفعالة، مطبعة النيل، القاهرة، مصر ،1999.
16) حمدي عطيفة، منهجية البحث العلمي و تطبيقاته في الدراسات التربوية و النفسية، دار النشر للجامعات، القاهرة،مصر ،1996.
17) ذوقان عبيدات و آخرون ، البحث العلمي –مفهومه و أدواته و أساليبه– ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 1998.
18) راي بورش و كريس هاجين، هل تقف القيادة و الإدارة في اتجاهين معاكسين؟ جريدة النخبة الإدارية،عدد73، 2005.
19) رجاء محمود أبو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية و التربوية، ط3، دار النشر للجامعات، مصر ، 2001.
20) روز ناتال بوديتن، الموسوعة الفلسفية، ترجمة سمير كرم، ط4، دار الطباعة للنشر و التوزيع، لبنان، 1987.
21) زين العابدين درويش، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة،1999.
22) سامي ملحم، مناهج البحث في التربية و علم النفس، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2000.
23) سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية،مصر ،1999.
24) السيد عليوة، تنمية مهارات رؤساء الأقسام، ط1، أتراك للنشر و التوزيع، القاهرة،2001.
25) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر ،2004.
26) طلعت ابراهيم لطفي،أساليب وأدوات البحث الاجتماعي،بط،دار غريب للطباعة و النشر ،القاهرة،1995.
27) ظاهر محمود كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،1997.
28) عبد الرحمان العيسوي، دراسات في علم النفس المهني و الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 1997.
29) عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، بدون طبعة، دار زهران، الأردن، 1999.
30) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية، ط1، الدار، 2006.

31) فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد،السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،ط1 دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2005.

32) كامل علوان الزبيدي، علم النفس، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان،1988

33) كامل محمد عويضة،علم النفس الاجتماعي في الصناعة،ط1،دار الكتب العلمية،بيروت لبنان،1996

34) لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006.

35) ماهر محمد الصالح حسن، القيادة أساسيات و مفاهيم، دار الكندي، الأردن،2004.

36) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.

37) محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن،2005.

38) محمد عساف عبد المعطي، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 1999.

39) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي،ط4، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.

40) محمد مرسي، الإدارة التعليمية، مطبعة دار العالم العربي، القاهرة، مصر،1984.

41) مروان أبو خويج و إبراهيم الخطيب، القياس و التقويم في علم النفس و التربية، ط1الدر العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن،

42) نورمان سي.هيل، فن التعامل مع الزملاء، ترجمة ابراهيم بن حمد القعيد، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض السعودية، 1996.

43) هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التربوية و السلوك المنظمي لسلوك الأفراد و الجماعات في التنظيم، ط3، دار وائل، الأردن، 2001.

44) يوسف عنصر، الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2007.

*** الكتب الأجنبية**

01 – Tead Ordway, The Art of Leadership, New York, McGraw-Hill Inc, 1963.
02 - L.P.White.1962 . Introduction to the study of public administration. 3rd. Macmillan Co. New York.N Y.
03- Hunt James G and Larson Lary L. 1977 . Leadership the cuting edge. South ern Illinois University Ptess. Carbondale. Iltinois.

*** الرسائل و الأطروحات:**

01 –حسان الجلالي،التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية،رسالة مقدمة لنيل ديبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع الصناعي،قسنطينة،1985.

*** القواميس و المعاجم:**

01– ابن منظور، لسان العرب، المجلد الثامن، دار المعارف، مصر.

02– قاموس المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت،1986

03– محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر،بدون سنة

الملاحق

الملحق رقم (1)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

معهد علم النفس

تخصص عمل تنظيم

استبيان

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم تحت عنوان: **النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.**

نرجوا منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تناسب وجهة نظرك، ونعلمكم أنه من خلال مساهمتكم هذه فإنكم تدفعون بعجلة البحث العلمي للأمام، ونحيطكم علما بأن هذه المعلومات ستكون في غاية السرية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الشكر والاحترام والتقدير.

الطالب الباحث:

سماتي حاتم

I - بيانات عامة:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- الحالة الاجتماعية: متزوج ☐ أعزب ☐

3- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐

ثانوي ☐ جامعي ☐

4- الوظيفة في المؤسسة: تنفيذ ☐ تحكم ☐

إطار ☐

5- الخبرة: (أقل من 5) ☐ (5-10) ☐

(10-15) ☐ (15 فما فوق) ☐

II - بيانات خاصة بالنمط القيادي:

_فيما يلي عدد من العبارات التي تصف محور النمط القيادي يرجى تحديد خصائص النمط القيادي المتبع في الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسة من بين الخصائص التالية:

الرقم	العبـــــارات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يراعي المدير قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم					
2	يحرص المدير على أن يسير العمل سيرا روتينيا					
3	لا يتابع المدير عملية غياب الموظفين					
4	يشجع المدير المناقشة الجماعية لأسلوب العمل					
5	يراعي المدير قدرات الموظفين عند توزيع المسؤوليات					
6	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في آداء واجباتهم					
7	يعتبر المدير الولاء له مقياسا لحصول الموظف على الامتيازات المختلفة					

					يفرض المدير التعليمات على العاملين	8
					يسمح المدير للموظفين بالخروج من الإدارة أو القسم أثناء أوقات العمل	9
					يطبق المدير قوانين العمل بمرونة وفقا للموقف المعين	10
					يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحرية للعاملين	11
					يفوض المدير كل صلاحياته الإدارية للعاملين	12
					يطالب المدير الموظفين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها	13
					يميل المدير إلى تركيز جميع السلطات في يده	14
					يتقبل المدير أي تغيير يقترحه العاملون على أسلوب العمل	15
					يشارك المدير الموظفين في مناسباتهم	16
					يحرص المدير على حل مشكلات الموظفين	17
					يتهرب المدير من مشكلات العمل	18
					يتجنب المدير التدخل في النزاعات التي تحدث بين الموظفين	19
					ينفرد المدير باتخاذ القرارات على تنوعها	20
					يوزع المدير الواجبات على العاملين دون المراعاة لقدراتهم	21
					يمنح المدير العاملين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم	22
					يتبنى المدير الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون	23
					ينقاد المدير لطلبات العاملين	24
					يشجع المدير العاملون على إبداء آرائهم في تخطيط العمل	25
					يعتبر القائد أن تبادل الآراء مضيعة للوقت	26
					ينصرف المدير عن أعمال الإدارة	27
					يطبق المدير الأنظمة بصرامة	28
					يعطي المدير الحرية الكاملة للمرؤوسين لانجاز أعمالهم	29

					يشجع المدير العاملين على الإبداع في أسلوبالعمل	30

III - ***بيانات خاصة بتماسك الجماعة***:

فيما يلي عبارات أخرى تصف محور تماسك الجماعة فيرجى تحديد مدى تماسك الجماعة في الإدارة أو القسم الذي تعمل فيه في المؤسسة.

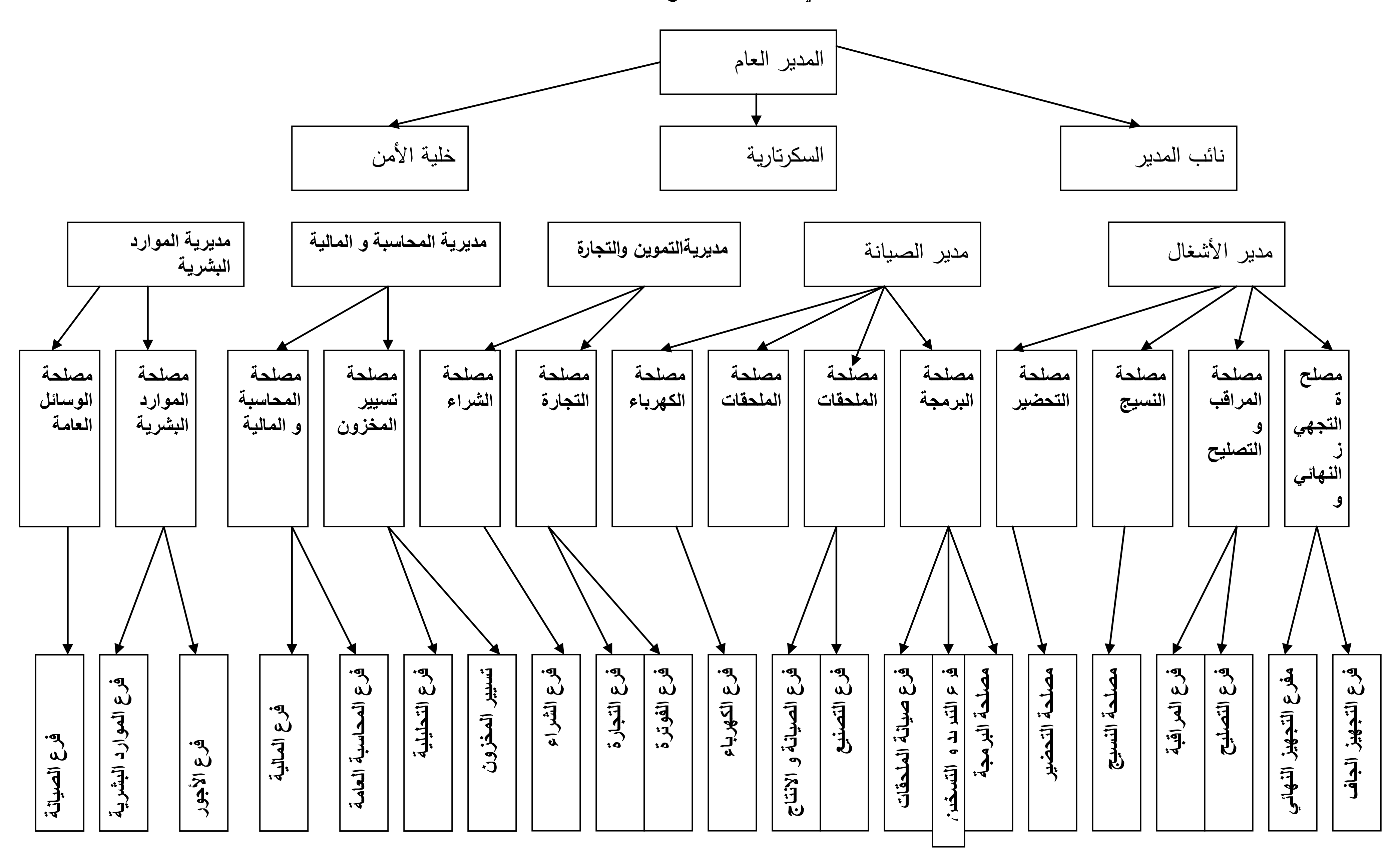
الرقم	العبـــــارات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يلتزم الزملاء بالمعايير الخاصة بهم					
2	يتعاون الزملاء في حل المشاكل المختلفة					
3	يلتقي أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل					
4	يتشاور الزملاء فيما بينهم عند مواجهة أي مشكلة في العمل					
5	يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة					
6	يوجد تنافس بين الأفراد في مختلف الأقسام					
7	يتلقى الزملاء الشكر والتقدير من المدير عند تأدية العمل بصورة مشرفة					
8	يعتمد العامل على نفسه في حل المشاكل المهنية التي تواجهه					
9	توجد ثقة متبادلة بين الزملاء في العمل					
10	يتبادل الزملاء النصائح والأفكار الخاصة بالعمل					
11	يلتزم كل الزملاء بالقيم الخاصة بهم					
12	يوجد زميل في القسم أو الإدارة يميل إلى اتخاذ القرارات لوحده					
13	يقيم الزملاء حفلات خاصة بهم فقط					
14	يوجد صراع وعراك دائم بين الزملاء					
15	يتشارك جميع الزملاء في أداء العمل					

16	يسمح لجميع الزملاء بالحوار التام والشامل في أمور العمل					
17	يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم					
18	يتصل الزملاء مع بعضهم البعض بسهولة					
19	يختار الزملاء بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لآداء مهمة ما					
20	يختلف الزملاء فيما بينهم عند اتخاذ القرارات المختلفة					

الملحق رقم(2):

الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة

الهيكل التنظمي لمؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة



ملخص الدراسة

عنوان الرسالة: النمط القيادي و علاقته بتماسك الجماعة

من إعداد الطالب: سماتي حاتم

تحت إشراف الأستاذة: حمداش نوال

1-الإشكالية:

ركزت إشكالية البحث على النمط القيادي المتبع في مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة و علاقته بتماسك جماعة العمل في نفس المؤسسة و ذلك من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، و المقومات اللازمة لمعالجة مشكلة النمط القيادي المناسب لبقاء جماعة العمل متماسكة. و عليه فإن إشكالية البحث هي:

- ما علاقة النمط القيادي المتبع بتماسك جماعة العمل لدى عمال مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة.

2-أهمية البحث:

تتبين أهمية البحث الحالي على تسليط الضوء على الأنماط القيادية التي تساعد و تساهم بطريقة فعالة في تماسك جماعة العمل، و تظهر أهمية البحث كذلك في الكشف و المعرفة العلمية للأنماط القيادي و تأثيرها على المجالات المهنية(تماسك الجماعة كحالة)، ومحاولة الإطلاع عن الظاهرة وربطها بأسبابها، لمحاولة تمكين الدارس المختص من الوقوف على هاته الأسباب لمعالجتها وتفاديها أو التقليل منها لاحقا.

3-أهداف الدراسة:

- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة و علاقتها بتماسك الجماعة
- تقديم صورة حية للمؤسسة الجزائرية من خلال إبراز مخلفات الأنماط القيادية على تماسك الجماعة.
- الوقوف على هاته الأنماط القيادية المتبعة.
- الوقوف على مدى تماسك جماعة العمل داخل المنظمة الجزائرية.

4- فرضيات البحث:

<u>الفرضية العامة:</u>

- توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي المتبع و تماسك جماعة العمل لدى عمال مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي وتماسك جماعة العمل.
- توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي البيروقراطي و تماسك جماعة العمل.
- توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الفوضوي وتماسك جماعة العمل.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول استجابتهم لمحاور الدراسة (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي البيروقراطي، النمط القيادي الفوضوي، تماسك الجماعة) باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية التالية(الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوظيفة في المؤسسة، سنوات الخبرة).

5- منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج المناسب لمثل هذه الأبحاث و لأنه يمكن من تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي و الإجابة على تساؤلاته

6- نتائج الدراسة:

بناءا على التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية يمكن استخلاص النتائج التالية:

- تبين انه هناك توافر للأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القادة في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة النمط القيادي الديمقراطي. وبدرجة أقل النمط القيادي الفوضوي. وفي الأخير يأتي النمط القيادي البيروقراطي في الدرجة الأخيرة.
- تبين أنه هناك بعض العوامل و الخصائص التي تساعد على زيادة تماسك جماعة العمل في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة و أخرى تؤدي إلى انخفاض تماسك الجماعة.
- كما توضح من خلال البحث أنه هناك علاقة ارتباط قوية و موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي و تماسك جماعة العمل. في حين كانت هناك علاقة ارتباط ضعيفة و موجبة بين النمط القيادي الفوضوي و تماسك جماعة العمل. أما فيما يخص النمط القيادي البيروقراطي فقد كانت العلاقة بينه و بين تماسك جماعة العمل سلبية.
- و يظهر كذلك من خلال هذه النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول استجابتهم لمحاور الدراسة (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي البيروقراطي، النمط القيادي الفوضوي، تماسك الجماعة) باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية التالية(الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوظيفة في المؤسسة، سنوات الخبرة).

Résumé

Titre: le type de leadership et de sa relation à la cohésion du groupe
Préparé par l'étudiant: Hatem Smati
Sous la supervision du professeur: Hamdache Nawal

1- PROBLEMATIQUE :

La problématique de la recherche est basée sur le style e leadership pratiqué au niveau de l’entreprise de Textile et d’équipement à Biskra et sa relation avec le groupe de travail de cette dernière du point de vue des employés de l’institution ; et les principes nécessaires pour résoudre le problème de style de leadership convenable à maintenir la cohésion du groupe de travail.
Donc la problématique de la recherche est :
-Quelle est la relation de style de leadership suivi par rapport à la cohésion du groupe de travail des employés à l’entreprise de Textile et d’équipement à Biskra ?

2- L’IMPORTANCE DE LA RECHERCHE :

L’importance de la recherche actuel s’identifie en maintient la lumière sur les styles de leadership qui aident et participent efficacement à la cohésion de groupe de travail . Elle se manifeste aussi dans la détection et la connaissance scientifique des styles de leadership et son influence sur les domaines professionnels (la cohésion de groupe comme cas) et essayer de s’informer sur le phénomène en le liant à ses causes. Permettre au chercheur spécialiste à connaître les raisons de ces causes pour les traiter , les éviter ou les réduire plus tard .

3- OBJECTIFS DE L’ETUDE :

-Identifier les styles de leadership dominants à l’entreprise de Textile et d’équipement à Biskra et sa relation avec la cohésion du groupe.

-Donner une image réelle de l'institution Algérienne par mettre en évidence les traces laissés des styles de leadership sur la cohésion de groupe.
-Mise au point sur la cohésion de groupe de travail au sein de l'organisation Algérienne.

4-LES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE :

*HYPOTHESE GENERALE :

Il existe une corrélation entre le style de leadership pratiqué et la cohésion de groupe de travail chez les employés de l'entreprise de Textile et d'équipement de Biskra .

*HYPOTHESES PARTIELLES :

-Il existe une corrélation entre le style de leadership démocratique et la cohésion de groupe de travail.
-Il existe une corrélation entre le style de leadership bureaucratique et la cohésion de groupe de travail.
-Il existe une corrélation entre le style de leadership chaotique et la cohésion de groupe de travail.
-Il y'a des différences aux tendances des échantillons sur leurs réponses aux axes de l'étude (le style de leadership démocratique, le style de leadership bureautique et chaotique , la cohésion de groupe) en fonction de les variables démographiques suivantes(sexe , l'état social , le niveau de l'éducation , la profession dans l'entreprise , les années d'expérience) .

5- METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE :

On a utilisé la méthode d'analyse descriptive car c'est la méthode convenable pour ces recherches et parce qu'on peut recueillir des informations nécessaires pour atteindre les objectifs de cette recherche et répondre à ses questions .

6- RESULTATS DE L'ETUDE :

Selon l'analyse statistique des données de terrain , on constate les résultats suivantes :

-Il y’a une disponibilité des trois styles de leadership dont les dirigeants de l’entreprise de Textile et d’équipements à Biskra utilisent le style de leadership démocratique. Ensuite le style de leadership chaotique enfin le style de leadership bureaucratique en dernier lieu.
-Il y’a quelques facteurs et caractéristiques qui aident à croître la cohésion de groupe de travail à l’entreprise de Textile et d’équipement et autres baissent la cohésion de groupe.
-Comme la recherche l’indique, il y ‘a une corrélation forte et positive entre le style de leadership démocratique et la cohésion de groupe .Bien qu’il ait une corrélation faible et positive entre le style de leadership chaotique et la cohésion de groupe. En ce qui concerne le style de leadership bureautique sa corrélation avec la cohésion de groupe est négative.
-Il apparaît ainsi qu’il n’y avait aucune différence statistiquement significative dans les tendances chez les individus de l’échantillon selon leurs réponses aux axes de l’études (style de leadership démocratique ,le style de leadership bureaucratique , le style de leadership chaotique)en fonction de les variations démographiques suivantes(sexe , état social , niveau d’éduction , la profession à l’entreprise , les années d’expérience) .

Abstract

Title: the type of leadership and its relationship to group cohesion
Prepared by the student: Smati Hatem
Under the supervision of Professor: Hamdache Nawal

1-PROBLEMATIC :

The problematic of research is based on the leadership style practiced in Biskra's Textile and Equipments organisation and it's relationship of the group of work cohesion at the same organisation and the viewpoint of employers of the institution and the necessary conditions to solve the problem of appropriate leadership style for the survival of group of work together
There for the problem of research is :
- What does the type of relationship between the leadership style practiced and the of the group of work cohesion of employers of Biskra's Textile and Equipments organisation ?

2-THE IMPORTANCE OF RESEARCH:

The importance of current research to shed light of the leadership styles that help and contribute effectively to the group of work cohesion.

The importance of research appear as well as in the detection and scientific knowledge of leadership styles and their impact on the professional fields (the coherence of the group as case), and try to know the phenomena and linked it to their causes, to try to enable the special researcher to sand on following reasons for processing and avoid or reduce them later .

3-STUDY OBJECTIVES :
-To identify the leadership styles prevailing in Biskra's Textile and Equipments organisation and their relationship with group cohesion.
-Provide a real picture of Algerian enterprise during leadership styles high light the remnants of the cohesion of the group.
- Stand on the following leadership styles used.
-Stand on the group of work coherence within the Algerian organization .

4- RESEARCH HYPOTHESES:
*GENERAL HYPOTHESE:
There is correlation between the leadership style and the group of work cohesion of employers of Textile and Equipments enterprise .

*PARTIAL HYPOTHESES:
-There is correlation between the democratic leadership style and the group of work coherence .
-There is correlation between the bureaucratic leadership style and the group of work coherence.
-There is correlation between the chaotic leadership style and the group of work coherence .
-There are significant differences in tends samples about their responses to the axes of the study (the democratic leadership style , the bureaucratic leadership style , the chaotic leadership style , coherence of group) depending on the following demographic variables (sex , the social situation , educational level , occupation in the enterprise , the years of experience) .

5-RESEARCH METHODOLOGY :
The analytical descriptive method was used because it is the appropriate approach to such research and because it can collect necessary information , to achieve the objectives of current research and answer his questions .

6-RESULTS OF STUDY :
Based on statistical analysis data filed of research we can make the following results :
-There is availability of the three leadership styles where the leaders of Biskra's Textile and Equipments organization practiced the democratic leadership style , and the chaotic leadership style to a lesser extent . Finally comes the bureaucratic leadership style at the last.
-There are some factors and characteristics that help to increase the group of work coherence in Biskra's Textile and Equipment organization and other lead to low coherence of the group.
-As indicated through research that there is strong and positive correlation between democratic leadership style and the group of

work cohesion ; while there is weak and positive correlation between chaotic leadership style and the group of work coherence. As for the bureaucratic leadership style the relationship between him and the group of work cohesion was negative.
-It appears as well as through the results that there was no statistically significant differences in trends samples about their response to the axes of the study (the democratic leadership style , the bureaucratic leadership style , the chaotic leadership style and the group of work coherence) depending on the following demographic variables (sex , social status , level of education ,occupation in the organization and the years of experience).